



International  
Labour  
Organization

► Evaluation Office

Cette "évaluation interne" conformément aux types d'évaluation de l'OIT/EVAL, a suivi un processus d'évaluation officiel géré par un fonctionnaire de l'unité régional de programmation, du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique. Les évaluations internes ont pour but de contribuer en grande partie à l'apprentissage organisationnel.



i-eval Discovery



**Evaluation interne à mi-parcours du projet d'Assistance technique de l'OIT au Projet d'Appui au Développement des chaînes de Valeur du secteur de la Pêche et de l'Aquaculture (PASPA) - Mise en place d'une stratégie durable pour l'amélioration de l'employabilité et de la qualité de la main d'œuvre dans le secteur de la pêche et l'aquaculture**

**ILO TC/SYMBOL: GNQ/19/01/BAD**

**Type d'évaluation: Project**

**Horaire d'évaluation : Mi-parcours**

**Mode d'évaluation: Interne**

**Pay(s) : Guinée Équatoriale**

**Résultat(s) du P&B: 3, 4, 5**

**ODD(s) : 4, 8**

**Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 29 Février 2024**

**Bureau Administratif : Bureau de Pays OIT Yaoundé**

**Bureau Technique : Bureau de Pays OIT Yaoundé**

**Agences d'évaluation conjointes :**

**Durée du projet : Janvier 2021-Décembre 2024**

**Donateur et budget:** Gouvernement de la République de la Guinée Equatoriale-Ministère de la Pêche et des Ressources Hydrauliques (financement depuis la Banque Africain de Développement). USD 4,100,000

**Nom(s) du consultant : Rafael Munoz-Sevilla**

**Gestion de l'évaluation: Martín Ipo Molongua**

**Budget de l'évaluation: USD 21.803**

**Mots clés :** Formation professionnelle, emploi, jeunes, compétitivité, chaînes de valeur

RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	1
1. DESCRIPTION DU PROJET .....	8
2. INTRODUCTION À L'ÉVALUATION .....	10
2.1. Contexte de l'évaluation .....	10
2.2. Objectifs de l'évaluation.....	10
2.3. Portée de l'évaluation.....	11
2.4. Bénéficiaires de l'évaluation .....	11
2.5. Critères et questions d'évaluation.....	11
3. METHODOLOGIE .....	12
3.1. Méthodes et techniques.....	12
3.2. Limites de l'évaluation.....	14
4. CONSTATS.....	15
4.1. Pertinence.....	15
4.2. Cohérence.....	20
4.3. Efficacité.....	20
4.4. Efficience .....	23
4.5. Orientation vers l'impact et la durabilité .....	25
5. CONCLUSIONS .....	27
6. RECOMMANDATIONS .....	30
7. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES.....	33
7.1. Leçons Apprises .....	33
7.2. Bonnes Pratiques .....	33
ANNEXES.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Annexe 1: Termes de référence .....	34
Annexe 2: Matrice d'Évaluation.....	53
Annexe 3: Documents révisés .....	65
Annexe 4: Liste des personnes interviewées .....	66
Annexe 5. Formulaire Leçons Apprises.....	68
Annexe 6. Formulaire de Bonnes Pratiques .....	74

## Liste des abréviations

BAfD	Banque Africaine de Développement
CEP-PASPA	Cellule d'exécution du projet PASPA
CFP	Centres de formation professionnelle
CPO	Objectifs du programme pays
CREE	Créez Votre Entreprise
CTP	Coordonnateur Technique du Projet
GAR	Gestion axée sur les résultats
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
P&B	Programme et budget de l'OIT
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNDES	Programme national de développement économique et social (2012-2020)
PPTD	Programme par pays de promotion du travail décent
SMART	Spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps
STED	Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique
TdC	Théorie de changement
TdR	Termes de référence
TRIE	Trouvez Votre Idée d'Entreprise
UNGE	l'Université Nationale de Guinée Equatoriale

**TRADUIT DE L'ESPAGNOL**

**CE DOCUMENT N' A PAS ÉTÉ REVISÉ PAR UN EDITEUR/TRADUCTEUR PROFESSIONNEL**

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

---

### Brève description du projet

Le projet vise à contribuer à la réduction de la pauvreté par l'amélioration de l'employabilité et de la qualité de la main d'œuvre dans le secteur pêche à travers la mise en œuvre de la composante 2 « Renforcement des capacités des acteurs du secteur de la pêche et de l'aquaculture » du Projet d'Appui au Développement de la chaîne de valeur du secteur de la pêche et l'aquaculture (PASPA), financé par la Banque Africaine de Développement (BAD). Les objectifs spécifiques du projet sont : OE.1. Pourvoir l'ETFP et l'UNGE (Etablissements de formation) en outils pour promouvoir l'employabilité et l'entrepreneuriat ; et OE. 2. Renforcer les capacités des acteurs nationaux et des établissements de formation pour améliorer la productivité et compétitivité du secteur de la pêche et de l'aquaculture. L'équipe de gestion du projet est constitué par un Coordonnateur Technique du Projet et d'un chargé de suivi et évaluation.

### Objectifs de l'évaluation

Les objectifs de cette évaluation à mi-parcours sont fournir aux partenaires du projet, tels que, le ministère de la Pêche et des Ressources Hydrauliques, le ministère de Commerce et PME, ministère du travail et promotion de l'emploi, la bailleurs des fonds (BAD) et les autres partenaires et l'OIT, des informations d'appréciation des réalisations du projet, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des recommandations pour l'orientation à prendre pour l'atteinte des résultats attendus et la consolidation et la pérennisation des acquis du projet.

### Portée et bénéficiaires de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constitue une évaluation des résultats et de leur pérennité. Elle examine toutes les interventions du projet à partir de mars 2021 jusqu'à mars 2023. Les bénéficiaires de l'évaluation sont : Les mandants tripartites en Guinée équatoriale : Le ministère de la Pêche et des Ressources Hydrauliques ; Le ministère du Commerce et PME ; Le Ministère du Travail et de l'emploi ; Les organisations Patronal et Chambres des Commerce de Malabo et Bata) et les Syndicats. L'équipe de coordination du projet en Guinée équatoriale ; Les bureaux BIT d'appui de l'équipe d'exécution du projet (YDE, BR Abidjan et Genève) ; Le partenaire donateur.

### Critères et questions d'évaluation

Cette évaluation a été conduite sous les critères d'évaluation révisés de 2019 du CAD de l'OCDE, à savoir : (i) pertinence, (ii) cohérence, (iii) efficacité, (iv) efficacité, (v) impact et (vi) durabilité. Les questions d'évaluation sont détaillées dans la section 2.4 de ce rapport.

### Méthodologie

La méthodologie d'évaluation a utilisé une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives, qui ont été employées pour obtenir les informations nécessaires pour répondre aux questions d'évaluation. La collecte d'informations auprès de sources secondaires a été réalisée à travers une analyse documentaire, tandis que celle de sources primaires a été réalisée à travers des entretiens en face-à-face en Guinée Équatoriale et des entretiens virtuels avec le bureau de l'OIT à Yaoundé. Ces entretiens ont permis d'intégrer dans l'évaluation les opinions et perceptions des différents groupes d'intérêt identifiés.

### Résultats de l'évaluation

#### Pertinence

De manière générale, le projet est pertinent par rapport aux priorités du gouvernement de la Guinée Équatoriale, par exemple, le Programme national de développement économique et social (PNDES 2020), qui était le cadre de référence pour la politique économique et sociale de la République de Guinée équatoriale (RGE). Le projet est aussi aligné sur les priorités et stratégies de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : Programme et budget (P&B) de l'OIT, le Programme de travail décent par pays OIT-Guinée équatoriale 2019-2022, Plan de travail du Bureau de l'OIT à Yaoundé, et la Déclaration d'Abidjan de l'OIT. Ainsi que sur les Objectifs de Développement Durable (ODD), plus

précisément sur l'objectif 4. Éducation de qualité : objectif 4.4. D'ici 2030, augmenter significativement le nombre de jeunes et d'adultes possédant les compétences nécessaires, notamment techniques et professionnelles, pour accéder à l'emploi, au travail décent et à l'entrepreneuriat ; et avec l'Objectif 8 : Travail décent et croissance économique : Cible 8.6. D'ici 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes sans emploi, scolarisés ou en formation.

D'autre part, le projet a le potentiel de soutenir le renforcement des capacités dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture, d'améliorer l'offre de services des ministères clés, de promouvoir un secteur privé national capable de créer des emplois durables, d'améliorer la formation technique-professionnelle et universitaire, de promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes et de faciliter la production d'informations sectorielles.

Cependant, la conception du projet était menée par une ancienne spécialiste du bureau de l'OIT à Yaoundé, avec une faible participation de l'équipe technique de ce bureau, des mandants de l'OIT en Guinée Équatoriale et d'autres parties prenantes nationales. De plus, le projet n'a jamais été présenté aux partenaires nationaux, ce qui fait qu'ils ont une faible connaissance dudit projet. En outre, la coordination du projet n'a pas réussi à établir des relations institutionnelles, une coordination, une communication et une collaboration avec les parties prenantes nationales, ce qui a entraîné un manque de participation des mandants de l'OIT, des institutions équato-guinéennes et des groupes cibles dans sa conception, sa mise en œuvre et son suivi. En conséquence, l'appropriation nationale du projet n'a pas été réalisée.

D'autre part, l'évaluation a révélé certaines faiblesses dans la conception du projet. Le projet manque d'une théorie du changement (TdC) claire et explicite. L'intervention de l'OIT est extrêmement complexe, cependant le document du projet était formulé de manière plutôt simplifiée, suivant une structure de projet alors qu'un développement plus détaillé avec un format de programme aurait pu être nécessaire. Il existe également quelques faiblesses dans la logique interne et externe du projet: le cadre logique n'établit pas des relations solides de cause à effet entre les activités et les résultats attendus, aussi, le document du projet ne définit pas clairement le rôle des acteurs et des partenaires nationaux. En général, les indicateurs ne répondent pas aux critères SMART<sup>1</sup> et la plupart des valeurs de référence (*lignes de base*), les jalons et les valeurs finaux n'ont pas été établis. En conclusion, le document du projet n'est pas un outil approprié pour la gestion et le suivi du projet. De plus, les ressources humaines allouées au projet sont insuffisantes, ce qui a été aggravé par la démission du coordinateur en août 2023.

### Cohérence

Par rapport au rôle stratégique et les valeurs de l'OIT, l'évaluation a constaté que l'Organisation Internationale du Travail peut jouer un rôle fondamental dans le renforcement des capacités et la création d'emplois dans le secteur de la pêche en Guinée Équatoriale. Sa valeur ajoutée en termes de travail décent, de dialogue social, de protection sociale et de droits du travail profite aux travailleurs et aux entreprises. L'OIT peut apporter de l'expertise dans le secteur, ainsi que favoriser les normes internationales du travail et le dialogue social pour améliorer les conditions de travail et la gouvernance du secteur. Cela peut également contribuer au développement durable et à la réduction de la pauvreté dans le pays grâce à l'amélioration de la productivité et de l'innovation dans le secteur de la pêche. Cependant, pour atteindre pleinement ces objectifs, il est essentiel de renforcer la communication et la coordination entre le projet PASPA-OIT et les parties prenantes nationales. En ce qui concerne à la question d'évaluation relative aux synergies avec d'autres projets ou organisations internationales, il n'a pas été possible d'identifier des projets ou des organisations avec lesquels le projet PASPA-OIT pourrait établir des synergies et des collaborations complémentaires.

### Efficacité

Jusqu'au moment de cette évaluation, le projet a réussi élaborer un étude STED (2022) et le référentiel métiers de la pêche<sup>2</sup>, 21 formateurs ont été formés, 300 manuels TRIE, 300 manuels CREE et 300 manuels GERME ont été acquis et 48 jeunes entrepreneurs ont été formés et 24 plans d'affaires finalisés et validés par le maître formateur. Malgré cela, les résultats escomptés ont été partiellement

<sup>1</sup> Spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps

<sup>2</sup>Compétences professionnelles pour la diversification commerciale et économique : besoins en compétences du secteur de la pêche et de l'aquaculture en Guinée équatoriale

atteints. Cependant, des mesures telles que le déblocage des fonds correspondant au deuxième versement au projet PASPA-OIT, le renforcement de ses ressources humaines, l'allongement de sa période d'exécution et la réalisation d'un exercice de planification opérationnelle avec la participation des partenaires nationaux pourraient augmenter significativement la chance d'atteindre les résultats et objectifs attendus du projet.

Plusieurs obstacles ont eu une influence négative sur la mise en œuvre du projet. Ces défis comprennent des retards dans l'embauche du coordonnateur de projet et du responsable du suivi et de l'évaluation, les démarches administratives pour l'officialisation de l'OIT en Guinée Équatoriale ou les difficultés de dédouanement des équipements du bureau et du véhicule du projet. Il y a également eu des retards dans la mise en œuvre des activités en raison de la difficulté pour l'OIT d'accéder à des experts hispanophones et du manque de matériel en espagnol, l'absence de la mise en place des mécanismes solides de mise en œuvre et de gestion basés sur la planification stratégique et axée sur les résultats (GAR). De plus, la démission du coordonnateur du projet en août 2023 a laissé l'exécution de ses activités en suspens.

### Efficiences

Comme indiqué précédemment, les mandants de l'OIT en Guinée Équatoriale et les autres parties prenantes n'ont pas systématiquement participé à la conception du projet, ni à sa mise en œuvre et à son suivi. Par conséquent, le projet n'a pas encore établi de bases pour recevoir le soutien administratif, technique et politique des partenaires nationaux. Cependant, ces partenaires sont disposés et ouverts à apporter leur soutien au projet lorsque cela sera nécessaire. Le Ministère du Travail mérite une mention spéciale en tant que mandant de l'OIT. Des hauts responsables du Ministère ont exprimé au cours de cette évaluation que le projet de l'OIT bénéficie du soutien inconditionnel du Ministère du Travail. D'autre part, en raison des changements de personnel technique et de direction au sein du bureau de l'OIT à Yaoundé, il y a eu un manque d'appui technique et de supervision au projet. De même, l'équipe technique de l'OIT-Yaoundé n'a pas été suffisamment impliquée dans le projet. Cependant, cette situation a évolué positivement avec la récente nomination du nouveau directeur (par intérim) du Bureau de Yaoundé.

L'exécution technique du projet a été limitée jusqu'à présent. Concernant l'exécution financière, 20% du premier décaissement (correspondant à 20% du budget total du projet) a été alloué aux activités, tandis que 80% ont été alloués aux dépenses de personnel et de fonctionnement. Malgré l'apparent déséquilibre dans la répartition des pourcentages, il convient de considérer que le projet est axé sur l'assistance technique spécialisée, ce qui implique un investissement dans les capacités humaines plutôt que, par exemple, dans les infrastructures ou les équipements. En revanche, le projet a entièrement exécuté le budget correspondant au premier décaissement, mais le deuxième décaissement n'a pas encore été effectué. Cette situation a généré un solde négatif pour l'OIT puisque les dépenses dépassent le montant du premier paiement.

En juin 2023, l'OIT, les ministères de la Pêche, du Travail, des Finances et le CEP-PASPA ont examiné le niveau d'exécution des activités et du budget du projet. À l'issue de cette réunion, l'OIT et la CEP-PASPA ont convenu de la nécessité d'accélérer l'exécution du projet et de redynamiser sa gestion. À cette fin, en juillet 2023, l'OIT a préparé un nouveau plan d'intervention pour le projet, dans lequel de nouvelles activités et priorités ont été définies à la demande de la CEP-PASPA. Une stratégie et un plan indicatif d'intervention ont été établies, ainsi qu'un dispositif d'exécution et un budget pour sa mise en œuvre. Au moment de réaliser cette évaluation, la validation de ce plan d'intervention par la CEP-PASPA est en attente.

### Orientation vers l'impact et la durabilité

En ce qui concerne l'impact, l'assistance technique de l'OIT a un potentiel important pour améliorer la qualité et la pertinence de la formation proposée pour des institutions telles que l'Université Nationale de Guinée Équatoriale (UNGE) et les centres de formation professionnelle. Cela pourrait faciliter l'intégration des jeunes sur le marché du travail par le biais de l'auto-emploi, améliorer les qualifications des travailleurs du secteur de la pêche et attirer les investissements étrangers.

En outre, l'OIT peut soutenir le développement d'un secteur privé national efficace, la création d'emplois durables et la coordination entre les parties prenantes pour améliorer la production d'informations sur la pêche et l'aquaculture. L'Organisation est également capable de dispenser une

formation aux inspecteurs des pêches et aux observateurs à bord, ainsi que d'offrir une assistance technique pour établir des mécanismes de financement durables des plans d'affaires élaborés par les entrepreneurs formés par le projet. L'OIT peut favoriser la collaboration entre les secteurs public et privé dans le domaine de la pêche et aussi contribuer à la création d'une unité nationale de statistiques dédiée au secteur de la pêche et de l'aquaculture.

### Durabilité

Durabilité et Stratégie de Sortie : L'analyse documentaire et les entretiens n'ont pas permis de confirmer la présence d'une stratégie de durabilité pour assurer la pérennité des résultats du projet PASPA-OIT. Bien que cette stratégie de sortie devrait être envisagée dans la phase finale du projet.

Institutions Bénéficiaires du Projet : Le projet englobe diverses institutions bénéficiaires, dont des ministères, des associations d'employeurs, des chambres de commerce, l'Université Nationale de Guinée Équatoriale, des centres de formation et des organisations de pêcheurs. Les entretiens indiquent que ces institutions sont perçues comme les principaux bénéficiaires, bien que des ajustements soient suggérés, notamment l'inclusion du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement.

Appropriation Nationale : Après le démarrage du projet, la coordination n'a pas réussi à établir des liens efficaces avec les parties prenantes nationales, entraînant une faible participation et l'absence d'appropriation nationale du projet PASPA-OIT.

Réplicabilité de l'Approche et des Résultats : En raison du caractère à mi-parcours de l'évaluation et des résultats limités, il est difficile d'estimer la capacité des partenaires nationaux à reproduire l'approche et les résultats du projet à sa conclusion.

### **Conclusion générale**

Le projet a le potentiel de soutenir le renforcement des capacités dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture, d'améliorer l'offre de services des ministères clés, de promouvoir un secteur privé national capable de créer des emplois durables, d'améliorer la formation technique-professionnelle et universitaire, de promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes et de faciliter la production d'informations sectorielles. Cependant, malgré que le projet ait réussi à livrer certains résultats, l'exécution technique du projet a été limitée jusqu'à présent. En revanche, le projet a entièrement exécuté le budget correspondant au premier décaissement (20% du budget total du projet), mais le deuxième décaissement n'a pas encore été effectué. Cette situation a généré un solde négatif pour l'OIT puisque les dépenses dépassent le montant du premier paiement.

En juin 2023 l'OIT, les ministères de la Pêche, du Travail, des Finances et le CEP-PASPA ont examiné le niveau d'exécution des activités et du budget du projet. À l'issue de cette réunion, l'OIT et la CEP-PASPA ont convenu de la nécessité d'accélérer l'exécution du projet et de redynamiser sa gestion. À cette fin, en juillet 2023 l'OIT a préparé un nouveau plan d'intervention pour le projet, dans lequel de nouvelles activités et priorités ont été définies à la demande de la CEP-PASPA. Une stratégie et un plan indicatif d'intervention ont été établies, ainsi qu'un dispositif d'exécution et un budget pour se mise en œuvre. Dans sa deuxième phase d'exécution, tous les efforts doivent être mises en place afin de mener à bien le nouveau plan d'intervention du projet.

## Recommandations

**Recommandation 1.** Accorder au projet de l'OIT une extension de 6 mois sans cout additionnel (jusqu'en juin 2025). Compte tenu des retards initiaux et afin que le projet puisse atteindre les résultats et objectifs définis dans le nouveau Plan d'Intervention, il est nécessaire d'accorder au Projet OIT-PASPA une extension sans augmentation de budget de la période d'exécution d'au moins six (6) mois, jusqu'en juin 2025.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
CEP-PASPA / BAD /OIT	Haute	Court terme	Sans cout	Efficacité (défis)

**Recommandation 2.** Faire les efforts nécessaires pour procéder au décaissement du deuxième versement dans les plus brefs délais. L'OIT, la CEP-PASPA et la BAD doivent déployer les efforts nécessaires pour procéder au déblocage du deuxième décaissement du projet OIT-PASPA afin que celui-ci puisse reprendre son exécution dans les plus brefs délais.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT / CEP-PASPA / BAD	Haute	Court terme	Haut	Efficience

**Recommandation 3.** Renforcer l'équipe de gestion du projet. Sur la base du nouveau Plan d'intervention élaboré par l'OIT, il est recommandé d'urgence de renforcer l'équipe de gestion du projet en remplaçant l'ancien CTP par deux experts nationaux (NO): 1 Coordonnateur national possédant une solide expérience en entrepreneuriat et 1 Expert national spécialisé en formation professionnelle.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT /Mandants de l'OIT	Haute	Court terme	Moyen	Pertinence, Efficacité, Efficience

**Recommandation 4.** Accélérer l'exécution du projet. Il est nécessaire d'accélérer l'exécution des activités du projet afin qu'elles produisent les résultats escomptés dans un délai raisonnable de temps. À cette fin, il est recommandé que l'OIT procède à la mise en œuvre dans les meilleurs délais du nouveau plan d'intervention convenu avec la CEP-PASPA.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT / CEP-PASPA	Haute	Court terme	Haut	Efficacité, Efficience

**Recommandation 5.** Une plus grande implication de l'équipe de l'OIT de Yaoundé dans l'appui à la mise en œuvre du projet. Dans l'immédiat, il est essentiel que tant le personnel de direction que l'équipe d'appui technique du bureau de l'OIT à Yaoundé fournissent tout le soutien nécessaire pour faciliter la mise en œuvre du projet, mettre en place une assistance technique de la plus haute qualité et un soutien dans la réalisation des objectifs et les résultats attendus.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA et Bureau de Yaoundé)	Haute	Court terme	Moyen	Pertinence, Efficacité, Efficience

**Recommandation 6.** Renforcer la communication et la coordination avec la CEP-PASPA. L'équipe du projet et le personnel du bureau de Yaoundé de l'OIT doivent renforcer la communication et la coordination avec la CEP-PASPA pour assurer des relations institutionnelles fluides qui à leur tour permettent une mise en œuvre agile, efficace et efficiente du projet de l'OIT.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA et Bureau de Yaoundé)	Haute	Court terme	Bas	Efficience

**Recommandation 7.** Planification opérationnelle du nouveau Plan d'Intervention. Il est essentiel que l'OIT organise un atelier de planification opérationnelle du Plan d'intervention, avec la participation de

tous les partenaires nationaux, pour préciser les résultats, les activités, les indicateurs, les mécanismes de mise en œuvre et de gestion, les responsabilités, les besoins de soutien et les procédures de coordination des interventions, d'élaboration des plans de travail, de suivi du projet et d'institutionnalisation et de durabilité des résultats.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA et Bureau de Yaoundé)	Haute	Court terme	Bas	Pertinence, Efficacité, Efficience

**Recommandation 8.** Continuité des activités démarrées et accent accru sur Bata. Il faut, d'une part, donner une continuité aux activités déjà démarrées, formation des formateurs; formation des entrepreneurs; et étude STED; et d'autre part, commencer à focaliser des activités du projet à Bata, où il existe un potentiel de création d'emplois dans le secteur de la pêche.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA et Bureau de Yaoundé)	Moyenne	Moyen terme	Moyen	Efficacité

**Recommandation 9.** Un suivi davantage axé sur les résultats, les objectifs et les impacts. Il est recommandé que l'OIT réoriente le modèle de suivi actuel basé sur l'élaboration de rapports sur les activités réalisées, vers l'élaboration et l'utilisation d'un plan de suivi et d'évaluation axé sur les résultats et les impacts du projet. Le plan de suivi et d'évaluation doit être conçu et mis en œuvre avec la participation des partenaires nationaux. Le plan doit être réalisé pour satisfaire les besoins d'information du projet ainsi que de toutes les parties prenantes.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA-OIT, Bureau de Yaoundé)	Moyenne	Moyen terme	Moyen	Efficacité

**Recommandation 10.** Élaborer un plan de communication et de partage d'information, afin de diffuser les résultats du projet, garantir la transparence et partager des informations visant à promouvoir la compréhension et l'appréciation du travail réalisé par le projet OIT-PASPA auprès de toutes les parties intéressées.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA-OIT, Bureau de Yaoundé)	Moyenne	Moyen terme	Bas	Efficacité

**Recommandation 11.** Plan de durabilité. Il est recommandé à l'OIT d'élaborer un plan de durabilité du projet. Ce plan de durabilité doit définir précisément ce qui devrait être soutenu au-delà de la durée du projet et comment cette durabilité sera atteinte. Par exemple, en identifiant les responsabilités respectives du personnel du projet, de l'OIT, de la CEP-PASPA et des partenaires nationaux. De plus, le plan doit clairement identifier les quantités estimés et les types de ressources (financières, techniques, humaines) qui seront probablement nécessaires pour maintenir chacun des résultats attendus (combien), ainsi que la source de ces ressources. Enfin, ce plan devrait inclure un calendrier clair (quand) qu'explique quand ces ressources doivent être disponibles.

Il est également important, dans le cadre du plan de durabilité, d'élaborer une stratégie de sortie claire, qu'identifie le transfert progressif des responsabilités de l'OIT aux institutions nationales (en expliquant d'où devraient provenir les ressources financières et humaines nécessaires pour assurer la durabilité).

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (PASPA-BIT et Bureau de Yaoundé)	Moyen	Moyen terme	Bas	Durabilité

## Leçons apprises et bonnes pratiques

### Les leçons apprises

**Leçon apprise 1.** Participation des parties prenantes à la conception, à la mise en œuvre et au suivi du projet. Une leçon cruciale tirée de l'expérience du projet PASPA-OIT est que l'engagement actif des parties prenantes nationales et des mandants de l'OIT est impératif tout au long des phases de conception, de mise en œuvre et de suivi du projet. Les divers acteurs nationaux jouent des rôles clés dans ce projet, nécessitant une co-responsabilité notoire dans sa conception, sa mise en œuvre (au-delà de leurs contributions spécifiques à des activités particulières) et son suivi.

Plusieurs parties prenantes essentielles ont souligné qu'une approche plus inclusive et participative aurait renforcé la conception du projet, le rendant plus robuste et réaliste. Un niveau plus élevé d'implication dans la mise en œuvre et le suivi aurait pu favoriser une plus grande appropriation par les partenaires nationaux. En définitive, ces deux facteurs auraient pu contribuer de manière positive à l'impact et à la durabilité des actions du projet PASPA-OIT. Ainsi, la leçon retenue est que la participation active des parties prenantes à chaque étape du projet est essentielle pour optimiser son efficacité et sa pérennité.

**Leçon apprise 2.** Tirer parti de l'expertise et des ressources existantes de l'OIT. Une leçon importante réside dans la nécessité de tirer pleinement parti de l'expertise, de l'expérience et des ressources déjà disponibles au sein de l'OIT, en particulier celles des spécialistes techniques basés au bureau de Yaoundé. Il a été clairement établi que l'utilisation efficace de ces compétences est cruciale pour assurer le succès de la fourniture d'une assistance technique de haute qualité, aussi bien au CEP-PASPA qu'aux divers acteurs nationaux impliqués dans le projet. Cette leçon souligne l'importance de capitaliser sur les atouts internes de l'OIT pour renforcer les capacités et garantir l'efficacité des initiatives d'assistance technique.

**Leçon apprise 3.** Bien qu'avec l'espagnol, le français et le portugais soient les langues officielles de la Guinée Équatoriale, la langue véhiculaire est l'espagnol. Bien que la Guinée Équatoriale soit géographiquement située dans une région éminemment francophone, la grande majorité de la population ne maîtrise pas la langue française, l'espagnol étant la langue principale. La leçon apprise est que pendant la période restante de l'exécution du projet, les consultants embauchés par l'OIT doivent maîtriser la langue espagnole. De la même façon, les produits conçus par le projet doivent être élaborés en espagnol.

#### Bonnes pratiques

**Bonne Pratique 1.** Les outils CREE et GERME de l'OIT ont un forte potentiel de contribuer à la création d'emplois et au développement économique. Les outils CREE et GERME de l'OIT sont des programmes de formation et d'accompagnement pour les entrepreneurs et les petites entreprises. Ils sont conçus pour former d'une manière pratique et à court terme ainsi que d'aider à des potentiels entrepreneurs à démarrer, à gérer et à développer leurs entreprises. La bonne pratique identifiée est que en soutenant les petites entreprises, les outils CREE et GERME ont un forte potentiel de contribuer à la création d'emplois et au développement du secteur de la pêche en Guinée Equatoriale.

## 1. DESCRIPTION DU PROJET<sup>3</sup>

---

### Contexte du Projet

Le domaine de la pêche de la République de Guinée Equatoriale comprend 314.000 km<sup>2</sup> de Zone Economique Exclusive (ZEE), 644 km de côtes, de nombreuses baies, rivières et mangroves. Cette géographie, ainsi que la structure du secteur maritime, permettent au pays de bénéficier de ressources halieutiques abondantes. Les ressources exploitables annuellement estimées à environ 74.000 tonnes de poissons et 600 tonnes de crustacés. La production nationale étant insuffisante pour satisfaire les besoins de consommation du pays, conduit à d'importantes importations annuelles de poissons congelés.

En outre, la pêche et l'aquaculture représentent un secteur clé pour la diversification de l'économie équato-guinéenne et la création des travaux décents. En plus, d'autres bénéfices sont habituellement associés à l'exploitation des ressources halieutiques : contribution à la sécurité alimentaire et nutritionnelle pour bon nombre d'individus, création d'emplois, réduction de la pauvreté grâce à la génération de moyens d'existence durables liés à la pêche, réduction de l'exode rural, etc.

### Objectifs du Projet

L'**objectif global du projet** est de contribuer à la réduction de la pauvreté par l'amélioration de l'employabilité et de la qualité de la main d'œuvre dans le secteur pêche à travers la mise en œuvre de la composante n° 2 « Renforcement des capacités des acteurs des acteurs du secteur de la pêche et de l'aquaculture » du Projet d'Appui au Développement de la chaîne de valeur du secteur de la pêche et l'aquaculture (PASPA), financé par la Banque Africaine de Développement (BAD)

### Objectifs spécifiques

#### **Objectif spécifique 1: Pourvoir l'ETFP et l'UNGE (Etablissements de formation) en outils pour promouvoir l'employabilité et l'entrepreneuriat**

Produit 1.1 : La méthodologie CLE est inscrite dans les référentiels de formation des établissements pilotes de formation

Produit 1.2 : La méthodologie TRIE et CREE est inscrite dans les référentiels de formation des établissements pilotes de formation

Produit 1.3 : La méthodologie TREE est inscrite dans les référentiels de formation des établissements pilotes de formation

Produit 1.4 : Un dispositif d'orientation et insertion professionnel est opérationnel dans les établissements de formation

#### **Objectif spécifique 2 : Renforcer les capacités des acteurs nationaux et des établissements de formation pour améliorer la productivité et compétitivité du secteur de la pêche et de l'aquaculture**

---

<sup>3</sup> Source: Termes de référence de l'évaluation

Produit 2.1 La pertinence et la qualité des formations techniques sont améliorées et en adéquation avec les réalités socio-économiques

Produit 2.2 : Les cadres techniques des structures d'appui aux MPME et coopératives ont les compétences et les outils nécessaires pour améliorer leurs services.

Produit 2.3 Un système d'information intégré de collecte, de traitement et d'analyse de l'information sur la pêche et l'aquaculture est opérationnel

Produit 2.4 : Le secteur privé national (chambres de commerces Bata/Malabo et la patronal) sont renforcées et facilitent l'accès des entreprises et coopératives membres aux marchés et à l'information

Produit 2.5 : Les groupements et coopératives du secteur sont organisés et disposent d'un plan d'action opérationnel

### **Bénéficiaires**

Les bénéficiaires finaux du projet sont :

- L'Université Nationale de Guinée Equatoriale
- Les Centres de formation professionnelle d'Annonbon, Bidiba, Mpa Sipaco et Maria Auxiliadora
- Les Enseignants et cadres des directions techniques identifiés
- Des élèves/jeunes desdits établissements, pendant leur formation, pour qu'ils/elles acquièrent des connaissances sur le monde de l'entreprise et se préparent à intégrer le secteur productif.
- Des sortants desdits établissements et d'entrepreneurs en activité proches, pour les aider à créer des MPE et renforcer leurs compétences en vue de leur gestion
- La chambre de commerce de Bata et de Malabo
- Organisation patronale (Patronal)
- L'Unité de Gestion du Projet BAD
- BANGE (banque nationale Guinée Equatoriale)
- Les services étatiques (Pêche/ressources halieutique, PME, Travail/Emploi/Formation professionnelle) dans les zones d'intervention, les organisations de producteurs, coopératives/GIE qui recevront l'assistance technique BIT et qui, à la fois, fourniront des services d'appui à la création d'emplois dans le secteur de la pêche
- Leaders communautaires
- Des agents et responsables des structures régionales en charge de l'emploi, de la lutte contre la pauvreté et de la formation professionnelle.

## 2. INTRODUCTION À L'ÉVALUATION

---

### 2.1. Contexte de l'évaluation

Etant donné que l'OIT considère l'évaluation comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique et conformément aux procédures d'évaluation de l'OIT et le Document du projet, le projet prévoit une évaluation interne à mi-parcours et une évaluation finale indépendante organisées par l'OIT à la fin du projet.

L'évaluation interne à mi-parcours du *projet d'Assistance technique de l'OIT au Projet d'Appui au Développement des chaînes de Valeur du secteur de la Pêche et de l'Aquaculture (PASPA) - Mise en place d'une stratégie durable pour l'amélioration de l'employabilité et de la qualité de la main d'œuvre dans le secteur de la pêche et l'aquaculture*, «GNQ/19/01/BAD a été réalisée par un évaluateur indépendant, avec l'appui, la supervision et en communication étroite du gestionnaire de l'évaluation du projet PASPA et du responsable de l'évaluation de l'OIT en Afrique. En outre, l'évaluateur a travaillé en étroite coordination avec le bureau de pays de l'OIT à Yaoundé et l'équipe de projet de l'OIT en Guinée Equatoriale.

### 2.2. Objectifs de l'évaluation

Les objectifs de cette évaluation à mi-parcours sont fournir aux partenaires du projet, tels que, le ministère de la Pêche et des Ressources Hydrauliques, le ministère de Commerce et PME, ministère du travail et promotion de l'emploi, la bailleurs des fonds (BAD) et les autres partenaires et l'OIT, des informations d'appréciation des réalisations du projet, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des recommandations pour l'orientation à prendre pour l'atteinte des résultats attendus et la consolidation et la pérennisation des acquis du projet.

Plus spécifiquement l'évaluation permettra de :

- Evaluer la pertinence du projet conformément aux cadres stratégiques de développement nationaux et internationaux (Gouvernement Guinée équatoriale, OIT, BAD, UNSDCF, ODDs) ;
- Evaluer l'ensemble des progrès (ou le manque de progrès) et détecter les signes préliminaires de succès ou d'échec pour l'obtention des résultats prévus ;
- Examiner la gestion du projet en vue d'assurer l'atteinte des 'réalisations' ou 'effets directs' (outcomes) ainsi que l'exécution des activités;
- Evaluer le degré d'implication des diverses parties prenantes et bénéficiaires du projet
- Analyser l'efficacité de l'utilisation de ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre du projet.
- Evaluer la pérennité des activités réalisées ;
- Tirer les leçons apprises et bonnes pratiques sur la conception du projet, l'exécution ainsi que la gestion ;
- Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour renforcer les résultats obtenus et aussi pour le développement des projets similaires.

### 2.3. Portée de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constitue une évaluation des résultats et de leur pérennité. Elle examine toutes les interventions du projet à partir de mars 2021 jusqu'à mars 2023.

### 2.4. Bénéficiaires de l'évaluation

Les bénéficiaires de l'évaluation sont : Les mandants tripartites en Guinée équatoriale : Le ministère de la Pêche et des Ressources Hydrauliques ; Le ministère du Commerce et PME ; Le Ministère du Travail et de l'emploi ; Les organisations Patronal et Chambres des Commerce de Malabo et Bata) et les Syndicats. L'équipe de coordination du projet en Guinée équatoriale ; Les bureaux BIT d'appui de l'équipe d'exécution du projet (YDE, BR Abidjan et Genève) ; Le partenaire donneur.

### 2.5. Critères et questions d'évaluation

Cette évaluation a été conduite sous les critères d'évaluation révisés de 2019 du CAD de l'OCDE, à savoir : (i) pertinence, (ii) cohérence, (iii) efficacité, (iv) efficience, (v) impact et (vi) durabilité. Les critères et questions d'évaluation sont détaillés ci-dessous.

Critères	Questions d'évaluation
Pertinence	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Comment le projet s'aligne-il aux priorités du Gouvernement de la Guinée Equatoriale, du PPDT, du PNDS 2035 en cours, aux ODD, à la Déclaration d'Abidjan, au plan de travail du Bureau de l'OIT basé à Yaoundé ?</li><li>2. Les mandants de l'OIT, les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-ils suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?</li><li>3. Quelle était la validité de la théorie du changement du projet ? Est-ce que toutes les hypothèses de départ se sont révélées exactes et - dans le cas contraire - quelles mesures ont été prises par le projet ?</li><li>4. Dans quelle mesure la formulation et la mise en œuvre du projet a-t-elle inclus le genre et posé les bases de la non-discrimination ?</li><li>5. Comment le projet a-t-il contribué à la réalisation des priorités des bénéficiaires ?</li></ol>
Cohérence	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à préserver le rôle et les valeurs stratégiques du BIT tout en travaillant avec d'autres y compris le gouvernement et les partenaires de mise en œuvre ?</li><li>7. A l'avenir, quelles synergies supplémentaires peuvent être créées avec d'autres projets, organisations internationales, etc. ?</li></ol>
Efficacité	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?</li><li>9. La quantité et la qualité de ces résultats (produits et effets) ont-elles été satisfaisantes pour les groupes cibles, les mandants, et partenaires du projet ?</li><li>10. Quels sont les mécanismes de mise en œuvre et de suivi-évaluation et le rôle des différents acteurs ?</li><li>11. Est-ce qu'il y a des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?</li><li>12. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première</li></ol>

	<p>phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?</p> <p>13. Quel a été l'influence du COVID 19 dans la mise en œuvre du projet et la manière que le projet l'a adressé ?</p>
Efficiencie	<p>14. Dans quelle mesure les mécanismes de gestion (y compris surveillance) et de coordination du projet étaient-ils adéquats pour répondre aux besoins et défis identifiés ?</p> <p>15. Le projet a-t-il reçu le soutien administratif, technique et politique requis ?</p> <p>16. La répartition et l'utilisation des ressources est-elle optimale ?</p> <p>17. Les résultats attendus ont-ils été livrés conformément au plan de travail ?</p>
Orientation à l'impact	<p>18. Dans quelle mesure peut-on affirmer que le projet pourrait contribuer à la mise en place des mécanismes visant l'amélioration des compétences afin de mieux harmoniser l'offre de formation avec les besoins actuels et futurs du marché du travail ? Quelles sont les preuves que des résultats iront conduit à des changements substantiels et / ou à long terme pour un ou plusieurs des groupes cibles ?</p>
Durabilité	<p>19. Est-ce que le projet a une stratégie de sortie efficace ?</p> <p>20. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions mises déjà en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats des projets pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin des projets ?</p>

### 3. MÉTHODOLOGIE

#### 3.1. Méthodes et techniques

L'évaluation a utilisé des méthodes de collecte de données qualitatives. Des données quantitatives ont été extraites, également, des documents du projet et des rapports, dans la mesure où elles étaient disponibles et incorporées dans l'analyse. Les méthodes de collecte de données et les perspectives des parties prenantes ont été triangulées pour augmenter la crédibilité et la validité des résultats. Les processus d'entretien ont été flexibles pour permettre l'inclusion de questions supplémentaires, afin de s'assurer que les informations clés ont été obtenues.

L'évaluation a été menée entre les mois de Septembre et Octobre 2023.

**Phase de démarrage :** L'évaluateur a examiné les documents de projet, mené des travaux de préparation (entretiens et réunions avec l'équipe du projet et l'*evaluation manager*), mis au point les instruments de collecte des données et préparé le travail de terrain au cours de la semaine du 11 Septembre 2023.

Cette démarche a culminé avec la rédaction du rapport de démarrage, identifié comme le premier livrable du projet. Ce document a été soumis au gestionnaire de l'évaluation pour approbation avant d'entamer la phase opérationnelle sur le terrain en Guinée équatoriale.

**Le travail sur le terrain** a été réalisé du 19 au 29 Septembre en Guinée Équatoriale. Le calendrier des activités d'évaluation apparaît dans les termes de référence (TdR), en annexe 1. Le rapport d'évaluation a été rédigé au mois d'octobre 2022.

Méthodes de collecte de données. Pour le relevé des données primaires et secondaires, l'évaluateur a utilisé différentes techniques et méthodes d'évaluation. Les données primaires sont constituées d'informations recueillies directement auprès des intervenants, au sujet de leur expérience directe dans les interventions. Pour la quête de ces données, l'évaluateur s'est servi de réunions individuelles, réunions de groupe et d'entrevues à distance avec les différents intervenants. Les entretiens ont facilité une compréhension profonde du projet et de ses résultats et ont, aussi, permis d'identifier les facteurs qui ont contribué aux changements produits par le projet. La collecte de données à travers des entretiens et des groupes de discussion a été réalisée de manière confidentielle. Les données secondaires font référence à différentes sources documentaires qui ont un rapport direct avec le projet et qui ont été produites par le projet, l'OIT, et d'autres personnes ou organismes, à des fins autres que celles de l'évaluation.

Les techniques et méthodes de l'évaluation comprennent les éléments suivants :

L'analyse documentaire. Des documents clés, comprenant le document du projet, les rapports de suivi, les études élaborées par le projet, etc. Voir l'annexe 3 : Liste des documents examinés.

Les entretiens. L'évaluateur a mené des entretiens avec des intervenants clés. Ces entretiens se sont faits en face à face en Guinée Équatoriale et à distance via des échanges Zoom/Teams avec le staff de l'OIT à Yaoundé. Voir l'annexe 4 pour une liste détaillée des intervenants qui ont été interviewés.

Echantillon d'informateurs. Les données qualitatives ont été obtenues au moyen d'entretiens menés avec un échantillon d'informateurs clés fournis par le personnel du projet conformément aux termes de référence de l'évaluation. Ceux-ci incluent : a) Le personnel du projet et le bureau de l'OIT à Yaoundé et b) les principaux acteurs du projet : y compris des représentants de la CEP-PASPA, des ministères de la pêche, du travail et du commerce ; de l'UNGE, des centres de formation professionnelle, des chambres de commerce et les groupements professionnels et des jeunes entrepreneurs. Au total, 32 acteurs ont été interviewés, dont 22 hommes et 10 femmes.

Echantillon d'informateurs			
Catégorie	Hommes	Femmes	Total
OIT	3	0	3
CEP-PASPA	2	0	2
Représentants des ministères et des organismes gouvernementaux	5	4	9
Représentants des centres de formation (UNGE y CFP)	3	2	5
Représentants des chambres de commerce, des groupements professionnels, etc.	4	3	7
Jeunes entrepreneurs	4	2	6
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>32</b>

La liste des participants se trouve dans l'annexe 4.

**Réunion de restitution préliminaire des résultats.** À la fin de la phase de travail sur le terrain, une réunion de restitution a eu lieu à Malabo pour présenter les constatations, les conclusions

et les recommandations préliminaires aux principales parties prenantes ainsi qu'au personnel de l'OIT en Guinée équatoriale et de l'OIT à Yaoundé (en virtuel). A la suite de cette réunion, le consultant a procédé à l'élaboration du rapport provisoire puis le rapport final de l'évaluation.

### **3.2. Limites de l'évaluation**

Les résultats de l'évaluation sont fondés sur des données recueillies à partir d'analyses documentaires et d'entrevues avec les parties prenantes et le personnel du projet. L'exactitude des résultats de l'évaluation est déterminée par l'exhaustivité de l'information fournie à l'évaluateur par ces sources et par la capacité de l'évaluateur à trianguler cette information.

D'autre part, le coordinateur du projet a démissionné en août 2023 et il n'a pas été possible de l'interviewer pour cette évaluation. En outre, une limitation a été observée en raison de l'absence de mise en œuvre d'un plan de suivi du projet, ainsi que des lacunes dans les rapports d'avancement du projet (voir section 4.3. Efficacité pour plus de détails). Cependant, l'évaluateur a obtenu de l'information et des données sur la base d'autres documents et a utilisé des approches rétrospectives pour tenter d'établir le fondement analytique de l'évaluation. De même, les méthodes de collecte de données et les points de vue des intervenants ont été triangulés afin d'améliorer la crédibilité et la validité des résultats de l'évaluation.

## 4. CONSTATS

---

Cette section présente les résultats de l'évaluation basés sur les données recueillies lors d'entretiens avec les intervenants du projet, l'analyse des sources secondaires et l'examen des documents et des rapports du projet. Les résultats sont présentés pour chaque critère d'évaluation: Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience et Orientation à l'impact et durabilité du projet.

### 4.1. Pertinence

*Cette section examine dans quelle mesure le projet s'aligne sur les priorités du gouvernement de Guinée équatoriale ; avec les priorités et stratégies de l'OIT ainsi qu'avec les ODD; et avec les priorités des bénéficiaires. D'autre part, on examine le degré d'implication des parties prenantes au projet; la qualité de la conception du projet et, enfin, la mesure dans laquelle le projet a inclus la perspective de genre et de non-discrimination.*

#### **Priorités du gouvernement de Guinée équatoriale**

Au moment de sa conception, le projet était aligné sur le Programme national de développement économique et social (PNDES 2020), qui était le cadre de référence pour la politique économique et sociale de la République de Guinée équatoriale (RGE). Le PNDES 2020 avait pour objectif, entre autres, d'accélérer la diversification de l'économie et la promotion des secteurs à forte création d'emplois, dont la pêche.

Actuellement, le projet reste pertinent par rapport aux priorités du gouvernement équato-guinéen. La politique de développement de la Guinée équatoriale est régie par *l'Agenda 2035 de la Guinée équatoriale*. Cet agenda est la stratégie de développement à long terme de la Guinée équatoriale ; Il contient une vision globale de la Guinée équatoriale et de son rôle au niveau international et précise les axes prioritaires sur lesquels reposera ledit développement à l'horizon 2035<sup>4</sup>. Ces axes prioritaires sont : i. Éradication de la pauvreté ; ii. Inclusion sociale et paix durable iii. Productivité et industrialisation ; iv. Durabilité environnementale et développement territorial.

Dans le cadre de l'Axe stratégique I Éradication de la pauvreté, l'objectif général est inclus : *promouvoir le développement humain et éducatif du peuple équato-guinéen, basé sur une éducation et un apprentissage permanents de qualité pour chaque équato-guinéen*. Plusieurs objectifs stratégiques sont également inclus, parmi lesquels, par exemple : *Développer l'enseignement technique et professionnel, assurer son articulation à travers l'enseignement secondaire et supérieur et le système de formation professionnelle, et aussi, Promouvoir un système d'information et d'orientation professionnelle complet et efficace et une transition entre le système scolaire et les besoins du marché du travail.*

D'autre part, l'Axe Stratégique III : Productivité et Industrialisation comprend une Politique de la Pêche qui comprend parmi ses objectifs : *Améliorer le capital humain et le développement des capacités des services et des unités de production halieutique, ainsi que promouvoir l'alphabétisation et la diffusion des connaissances, actions et communication à distance.*

L'Agenda 2035 inclut également des dimensions stratégiques du développement durable, qui

---

<sup>4</sup>Agenda 2035 de la Guinée équatoriale

comprennent, entre autres : *Renforcer la compétitivité de la Guinée équatoriale et développer le secteur privé ; et Promouvoir l'emploi et valoriser les ressources humaines.*

### ***Alignement avec les priorités et stratégies de l'OIT***

L'évaluation a conclu que le projet OIT-PASPA est pleinement aligné sur les politiques et stratégies de l'OIT telles que définies dans le programme et budget (P&B) de l'OIT ainsi que dans le programme par pays de promotion du travail décent (PPTD) de l'OIT-Guinée. Objectifs du programme (CPO). De manière complémentaire, le projet s'aligne à la fois sur le plan de travail du bureau de l'OIT à Yaoundé ; comme pour la Déclaration d'Abidjan. Cette conclusion repose sur les éléments suivants :

#### *Programme et budget de l'OIT*

Le Programme et budget (P&B) de l'OIT, qui définit les objectifs stratégiques et les résultats attendus du travail de l'Organisation au cours de l'exercice biennal, est approuvé tous les deux ans par la Conférence internationale du Travail.

Le projet est aligné sur le P&B pour l'exercice biennal 2020-2021 et pour l'exercice biennal 2022-2023 et contribue aux résultats suivants :

- Résultat 3 : Transition économique, sociale et environnementale vers le plein emploi, productif et librement choisi et un travail décent pour tous
- Résultat 4 : Entreprises durables en tant que génératrices d'emplois et promotrices de l'innovation et du travail décent
- Résultat 5 : Compétences professionnelles et apprentissage tout au long de la vie pour faciliter les transitions et l'accès au marché du travail

#### *Programme de travail décent par pays OIT-Guinée équatoriale 2019-2022*

Les programmes par pays de travail décent (PPTD) sont des instruments de programmation de l'OIT au niveau national. Ils constituent le cadre qui identifie les priorités des mandats de l'OIT dans le pays et précise les plans d'assistance du bureau pour obtenir des résultats au titre de ces priorités. Les PPTD sont élaborés avec la pleine participation des gouvernements nationaux et des organisations d'employeurs et de travailleurs, qui participent également activement à leur mise en œuvre.

Le programme national de travail décent (2019-2022) pour la Guinée équatoriale comprend trois priorités : i) un développement économique durable et inclusif qui génère des emplois décents; ii) renforcer le capital humain en élargissant et en modernisant le système de protection sociale ; iii) Améliorer la gouvernance du monde du travail.

#### *Plan de travail du Bureau de l'OIT à Yaoundé*

De manière complémentaire, le projet contribue aux objectifs du programme pays (OPC) suivants :

- CPO/GNQ102 - *La Guinée équatoriale met en œuvre des programmes et des stratégies pour promouvoir le travail décent en mettant l'accent sur la création d'emplois.*

- CPO / GNQ 105- *La Guinée équatoriale promeut la création et le développement d'entreprises durables.*
- GNQ106 - *La Guinée équatoriale améliore l'employabilité et l'offre d'enseignement technique et professionnel.*

### La Déclaration d'Abidjan de l'OIT

L'analyse des sources primaires et secondaires confirme que le projet est pleinement aligné sur la Déclaration d'Abidjan de l'OIT.

La Déclaration d'Abidjan est un document adopté par l'Organisation Internationale du Travail lors de sa 10e réunion régionale africaine tenue à Abidjan, en Côte d'Ivoire, en décembre 2019. La Déclaration aborde des questions importantes liées au travail décent, à la croissance inclusive, à la protection sociale, au dialogue social, à l'emploi des jeunes et à l'égalité des sexes dans le contexte africain. Son objectif est d'orienter les politiques et actions du travail pour promouvoir un développement durable et inclusif dans la région.

À travers la Déclaration d'Abidjan, l'OIT s'engage, entre autres choses, à : a) faire du travail décent et de l'emploi productif une réalité pour les jeunes en Afrique ; b) renforcer la capacité de chacun à tirer parti des opportunités offertes par un monde du travail en évolution en investissant dans le capital humain, en renforçant les compétences et en les actualisant et en les perfectionnant ; c) soutenir le rôle du secteur privé en tant que principale source de croissance économique et de création d'emplois en promouvant un environnement propice à l'entrepreneuriat et aux entreprises durables, en particulier les micro, petites et moyennes entreprises et les coopératives ; et d) promouvoir une croissance et un développement économiques inclusifs et durables, le plein emploi productif en promouvant la transformation structurelle, en mettant l'accent sur l'agriculture, les économies rurales et la sécurité alimentaire.

### **Objectifs de développement durable**

Le projet est également aligné sur les objectifs de développement durable (ODD), plus précisément sur l'objectif 4. Éducation de qualité : objectif 4.4. *D'ici 2030, augmenter significativement le nombre de jeunes et d'adultes possédant les compétences nécessaires, notamment techniques et professionnelles, pour accéder à l'emploi, au travail décent et à l'entrepreneuriat ;* et avec l'Objectif 8 : Travail décent et croissance économique : Cible 8.6. *D'ici 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes sans emploi, scolarisés ou en formation.*

### **Contribution du projet à la réalisation des priorités des bénéficiaires**

A partir des entretiens menés avec les parties prenantes nationales, l'évaluateur a pu confirmer que le projet a le potentiel de contribuer à la réalisation de ses priorités. Il s'agit, entre autres : d'appuyer le renforcement des capacités des acteurs du secteur de la pêche et de l'aquaculture ; contribuer à l'amélioration de l'offre de services des principaux ministères concernés, notamment : le Ministère de la Pêche et des Ressources Hydrauliques, le Ministère du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et le Ministère du Travail et de l'Emploi; promouvoir l'émergence d'un secteur privé national (chambres de commerce, organisations d'employeurs, coopératives/groupes) capable de créer des opportunités

d'emploi décent et durable ; contribuer à l'amélioration de la qualité et de la pertinence de la formation technico-professionnelle et universitaire; promouvoir la création de conditions favorables à l'entrepreneuriat des jeunes ; ou faciliter la mise en place d'un mécanisme intégré pour une meilleure production d'informations sur le secteur de la pêche et de l'aquaculture (capture, vente, prix, connaissance des acteurs du secteur).

### ***Implication des parties intéressées dans la conception, l'exécution et le suivi du projet***

Selon les opinions des principaux acteurs interrogés, la conception du projet a été fondamentalement définie par une ancienne spécialiste du bureau de l'OIT à Yaoundé, bien qu'avec peu de participation de l'équipe technique dudit bureau, des mandants de l'OIT en Guinée Équatoriale et d'autres parties prenantes nationales.

Par ailleurs, les témoignages des personnes ayant participé à l'évaluation indiquent que le projet n'a jamais été présenté aux partenaires nationaux. Il existe donc parmi eux un manque général de connaissance du projet.

En outre, il est évident qu'une fois le projet lancé, la coordination du projet n'a pas réussi à établir des relations institutionnelles, une coordination, une communication et une collaboration avec les parties prenantes nationales. Cela a conduit les mandants de l'OIT, les institutions nationales et les groupes cibles à ne pas être impliqués dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet. Autre conséquence de cette situation, l'appropriation nationale des résultats et des objectifs du projet n'a pas été atteinte.

### ***Validité de la conception du projet***

Sur la base de l'analyse documentaire et des entretiens menés avec les acteurs clés, l'évaluateur a identifié certaines faiblesses dans la conception du projet.

#### Un projet très ambitieux avec des ressources humaines limitées

Conformément aux avis exprimés par plusieurs des acteurs interrogés, l'évaluateur a confirmé que les ressources humaines affectées à la mise en œuvre du projet sont insuffisantes. Plus précisément, un Coordonnateur Technique du Projet (CTP), un Chargé de Suivi et Évaluation (NO) et un chauffeur. Ces ressources sont considérées comme rares, surtout pour un projet de la complexité de PASPA-OIT. La situation s'est encore aggravée avec la démission du CTP en août 2023, qui a pratiquement laissé la responsabilité du projet entre les mains du chargé de suivi et d'évaluation.

#### Absence d'une théorie claire du changement

Le document de projet manque d'une théorie du changement (TdC) claire et explicite, c'est-à-dire, d'une description permettant de comprendre comment les transformations et les résultats souhaités devraient se produire à la suite des interventions ou des activités planifiées dans le projet.

#### Simplification excessive d'une intervention complexe

L'intervention de l'OIT est extrêmement complexe. Cependant, le document de projet a été formulé de manière plutôt simplifiée, suivant une structure de projet avec deux objectifs

spécifiques. Il aurait peut-être fallu un développement plus détaillé, comme un programme avec de multiples objectifs spécifiques et une série de résultats précis et détaillés.

#### Faiblesses dans la cohérence interne et externe

En général, le cadre logique n'établit pas de solides relations de cause à effet entre les activités et les résultats attendus. Par exemple, la formation des formateurs et la production de manuels ne garantissent pas automatiquement l'intégration des méthodologies Trouvez Votre Idée d'Entreprise (TRIE) et Créez Votre Entreprise (CREE) dans les programmes de formation des centres éducatifs. De même, l'organisation de séances d'information et de formation, ainsi que la fourniture de manuels, ne garantissent pas en soi le renforcement des capacités du secteur privé, ce qui, à son tour, n'améliorerait pas automatiquement son accès aux marchés.

De plus, la conception du projet ne définit pas clairement le rôle, le rôle et les contributions nécessaires des acteurs et partenaires nationaux pour atteindre les résultats escomptés. Les mécanismes de gestion, de coordination ou les complémentarités entre l'équipe du projet et les différents acteurs nationaux impliqués ne sont pas non plus décrits dans le document de projet.

#### Faiblesses dans les Indicateurs

En général, les indicateurs ne répondent pas aux critères SMART<sup>5</sup> et la plupart des valeurs de référence (*lignes de base*), les *jalons* et les valeurs finaux n'ont pas été établis. En outre, les indicateurs ne sont pas ventilés, par exemple, par type de bénéficiaire ou par sexe. En général, les indicateurs ne sont pas adaptés pour évaluer l'atteinte des résultats.

#### En conclusion

Bref, le document de projet n'est pas un outil tout à fait adéquat pour la gestion et le suivi du projet.

#### ***Inclusion de la perspective de genre et non-discrimination***

Bien que le document du projet mentionne qu'il accordera une attention particulière aux aspects de genre, l'évaluateur ne dispose d'aucune preuve permettant de conclure que les interventions du projet ont été conçues sur la base de diagnostics de genre et de non-discrimination. Rien n'indique non plus que le projet ait été conçu sur la base de l'analyse des causes sous-jacentes de l'inégalité entre les sexes et de la discrimination dans la formation technique et professionnelle ; dans l'accès au marché du travail; ou dans la chaîne de valeur de la pêche.

En revanche, aucune preuve n'a été trouvée que lors de la mise en œuvre du projet, les causes des inégalités, ainsi que les besoins, attentes et intérêts des femmes bénéficiaires potentielles, aient été explicitement abordés ou pris en compte par le projet.

---

<sup>5</sup> Spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps

## 4.2. Cohérence

*Dans cette section, une analyse de deux aspects importants est effectuée. Premièrement, on considère la mesure dans laquelle le projet maintient et respecte le rôle stratégique et les valeurs fondamentales de l'OIT en collaborant avec divers acteurs, notamment le gouvernement et les parties prenantes. Deuxièmement, on examine les synergies possibles qui pourraient naître à l'avenir en collaboration avec d'autres projets ou organisations internationales.*

### ***Le rôle stratégique et les valeurs de l'OIT***

L'Organisation Internationale du Travail joue un rôle fondamental dans le renforcement des capacités et la création d'emplois dans le secteur de la pêche en Guinée équatoriale. La valeur ajoutée de l'OIT réside dans le fait qu'elle promeut le travail décent, le dialogue social, la sécurité et la santé au travail, la protection sociale et le respect des droits du travail des travailleurs.

L'OIT possède une vaste expérience dans le secteur de la pêche, ce qui lui permet d'offrir de l'assistance technique de qualité, tant au gouvernement qu'aux entreprises et autres acteurs concernés du secteur. L'OIT promeut l'application des normes internationales du travail dans le secteur de la pêche, ce qui contribue à améliorer les conditions de travail des pêcheurs. L'OIT promeut le dialogue social, qui contribue à améliorer la gouvernance du secteur de la pêche. En outre, l'OIT peut contribuer à la diversification économique, au développement durable et à la réduction de la pauvreté en Guinée équatoriale, en promouvant la productivité, la compétitivité et l'innovation dans le secteur de la pêche.

Cependant, pour réaliser pleinement ce potentiel, il est essentiel que le projet PASPA-OIT et le bureau de l'OIT à Yaoundé renforcent leur communication et leur coordination avec le gouvernement, les partenaires de mise en œuvre et les autres parties prenantes.

### ***Synergies avec d'autres projets ou organisations internationales***

Compte tenu de son statut de pays à revenu intermédiaire supérieur, la présence d'agences de coopération multinationales et bilatérales, ainsi que d'ONG internationales et de projets de coopération en Guinée Équatoriale, est relativement rare et nettement inférieure à celle des autres pays de la région.

Tout au long de cette évaluation, il n'a pas été possible d'identifier des projets ou des organisations avec lesquels le projet PASPA-OIT pourrait établir des synergies et des collaborations complémentaires. Cependant, il pourrait être utile de cartographier les organisations et les initiatives dans le pays afin d'identifier d'éventuelles opportunités de collaboration à l'avenir.

## 4.3. Efficacité

*Dans cette section, telle qu'établie par les termes de référence (TdR) de l'évaluation, on examine la probabilité que les résultats et les objectifs soient atteints à la fin du projet; le degré de satisfaction des bénéficiaires à l'égard des activités menées par l'OIT; les mécanismes de gestion et de suivi-évaluation du projet; et les défis rencontrés au cours de sa première phase d'exécution.*

### ***Probabilité que les résultats et objectifs soient atteints à la fin du projet***

Jusqu'au moment de cette évaluation, selon les témoignages recueillis et selon les rapports d'avancement préparés par le projet, grâce à l'assistance technique de l'OIT une étude STED et un référentiel métiers (en français) ont été préparés en 2022 - *Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique : besoins en compétences du secteur de la pêche et de l'aquaculture en Guinée équatoriale* ; 21 formateurs de l'Université Nationale de Guinée Equatoriale (UNGE) et des centres de formation professionnelle (CFP) ont été formés aux méthodologies de l'OIT Créez Votre Entreprise (CREE) Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME); le projet a acquis 300 manuels CREE, 300 manuels TRIE et 300 manuels GERME (en français) et plus tard 100 manuels en espagnol ; 48 jeunes entrepreneurs ont été formés, dont 24 ont élaboré des plans d'affaires.

Comme indiqué dans la section sur la validité de la conception du projet, les interventions menées par PASPA-OIT sont très complexes et ambitieuses, ce qui est particulièrement difficile compte tenu de l'allocation limitée de ressources humaines au projet. De plus, même si la date officielle de démarrage du projet était en février 2021, le démarrage effectif a eu lieu un an plus tard en raison de divers facteurs, comme détaillé ci-dessous dans la section défis.

L'évaluation a confirmé que les résultats liés à la première tranche ont été partiellement atteints. Cependant, plusieurs personnes interrogées s'accordent sur le fait que des mesures telles que le déblocage des fonds correspondant au deuxième versement au projet PASPA-OIT, le renforcement de ses ressources humaines, l'allongement de sa période d'exécution et la réalisation d'un exercice de planification opérationnelle avec la participation des partenaires nationaux pourraient augmenter significativement les chances d'atteindre les résultats et objectifs attendus du projet.

### ***Degré de satisfaction des bénéficiaires***

Comme mentionné précédemment, le projet a progressé dans quatre domaines : acquisition des manuels (en français), la réalisation d'une étude STED et référentiel métiers, la formation des formateurs aux méthodologies GERME et la formation des entrepreneurs.

Concernant l'étude STED, les bénéficiaires interrogés n'ont pas pu en évaluer la qualité ni exprimer leur niveau de satisfaction, puisque les ateliers auxquels ils ont participé se sont déroulés en français, langue que la majorité des personnes interrogées ne maîtrisent pas. Par ailleurs, le rapport a également été rédigé en français, ce qui, selon les déclarations des personnes interrogées, a empêché sa lecture par la grande majorité des personnes concernées.

Concernant les processus de formation aux méthodologies GERME, les personnes interrogées, membres de l'UNGE et des centres de formation professionnelle, ont apprécié positivement la formation reçue. Ils ont souligné son approche très pratique et les compétences du formateur sélectionné par l'OIT pour développer les sessions de formation. Cependant, lors des entretiens, les participants ont identifié certains domaines d'amélioration. Par exemple, ils ont constaté que la formation était excessivement intensive, ce qui rendait difficile, d'une part, d'être disponible pour assister aux sessions et, d'autre part, l'assimilation du contenu et des compétences des cours.

Ils ont également pointé le manque de coordination entre le projet et les institutions auxquelles ils appartiennent. L'UNGE et les CFP ignoraient que leurs enseignants étaient formés par le projet. Cela a donné lieu à des situations inconfortables, telles que la nécessité

pour les formateurs de s'absenter de leurs tâches sans autorisation de leur centre pour assister à des séances de formation.

Ces situations auraient pu être évitées si un plan de formation avait été convenu et établi entre le projet et les centres de formation. En outre, une plus grande coordination institutionnelle aurait facilité l'intégration des méthodologies de l'OIT dans les plans de formation de l'UNGE et des CFP.

Par rapport aux jeunes formés à l'entrepreneuriat, ils ont valorisé positivement la formation et les formateurs. Cependant, ils considèrent également que le processus était très intensif, ce qui rendait difficile à la fois la participation aux sessions de formation et l'assimilation des compétences.

Après avoir terminé la formation, ces jeunes ont élaboré des plans d'affaires, mais leur principale préoccupation, comme ils l'ont exprimé lors des entretiens avec l'évaluateur, est le manque d'accès aux mécanismes de financement de ces plans d'affaires. Ils considèrent que le crédit bancaire privé n'est pas une alternative viable en raison de sa difficulté d'accès et de ses taux d'intérêt élevés.

### ***Mécanismes de gestion et de suivi-évaluation du projet***

L'évaluation n'a pas pu vérifier que les mécanismes de mise en œuvre et de suivi du projet PASPA-OIT reposent sur les principes de gestion axée sur les résultats (GAR) qui s'appliquent à une grande partie des projets de coopération technique de l'OIT.

La GAR représente une approche de gestion et de prise de décisions qui donne la priorité à la réalisation des résultats et d'objectifs spécifiques plutôt que de se concentrer exclusivement sur les activités ou les processus. Pour mettre en œuvre cette approche efficacement, il est essentiel d'établir des objectifs clairs, de concevoir des stratégies pour les atteindre et de mener des actions qui vous permettent de suivre et d'évaluer votre performance en fonction des résultats obtenus.

D'une manière générale, sur la base de l'examen documentaire et des entretiens réalisés, il n'a pas été possible de vérifier que le projet ait mis en place des mécanismes solides de mise en œuvre et de gestion basés sur une planification stratégique. En outre, il a été confirmé qu'aucun mécanisme n'a été défini pour impliquer les différents acteurs nationaux liés au projet dans sa gestion et son suivi.

Concernant le suivi et le reporting des réalisations du projet, l'équipe technique de l'OIT est chargée de préparer les rapports de suivi semestriels. Cependant, ces rapports sont plus descriptifs qu'analytiques.

De plus, ces rapports ne reflètent pas les changements dans les niveaux de résultats attendus ou d'objectifs qui peuvent résulter des différentes interventions du projet. Ceci est dû en partie à la formulation générique de ces résultats/objectifs attendus dans le document de projet et au manque de quantification des indicateurs qui permettraient d'évaluer les progrès et l'atteinte des résultats attendus. Comme dans le cas de la gestion, les partenaires nationaux ne participent pas au suivi du projet PASPA-OIT.

En revanche, le projet n'a pas préparé de rapports spécifiques sur les activités ou produits réalisés par PASPA-OIT à remettre au CEP-PASPA. Par exemple, une évaluation des activités

de formation des formateurs ; ou un rapport sur le processus et les résultats de la formation des entrepreneurs. Cette situation a été soulignée comme un fait négatif par la coordination de la CEP-PASPA.

Finalement, il n'a pas été constaté que les rapports de suivi ou leurs principales conclusions aient été diffusés aux autres parties prenantes dans le but de rendre des comptes et de fournir des informations visant à favoriser l'appropriation du travail réalisé par le projet OIT-PASPA auprès des partenaires nationaux.

### **Défis**

Au cours de la première phase du projet, plusieurs obstacles ont eu une influence négative sur la mise en œuvre du projet. Ces défis comprenaient le retard, de la part de l'OIT, dans l'embauche du coordinateur du projet, survenu en août 2021 ; les démarches administratives pour l'officialisation de l'OIT en Guinée équatoriale ; des difficultés liées au dédouanement du matériel de bureau et du véhicule, l'absence de la mise en place des mécanismes solides de mise en œuvre et de gestion basés sur la planification stratégique et axée sur les résultats (GAR) ; ainsi que l'embauche tardive du chargé de suivi et d'évaluation du projet en mars 2022.

En outre, la mise en œuvre des activités prévues a également connu des retards en raison des difficultés rencontrées par l'OIT pour accéder à des experts hispanophones ainsi que des manuels de formation en espagnol.

De plus, les fonds du premier décaissement sont épuisés, et le CTP a démissionné de son poste en août 2023, ce qui a mis en attente la mise en œuvre des activités du projet.

En revanche, selon les déclarations de certains représentants de l'OIT, la pandémie du COVID-19 n'a pas eu d'impact négatif sur la mise en œuvre du projet, puisque les activités n'ont commencé qu'en début 2022, lorsque les effets de la crise sanitaire et les restrictions aux déplacements étaient très limités.

## **4.4. Efficience**

*Cette section examine dans quelle mesure les mécanismes de gestion et de coordination du projet étaient adéquats ; le soutien administratif, technique et politique dont il a bénéficié ; et la répartition et l'utilisation des ressources et les résultats attendus. À la fin de la section, les accords récents entre l'OIT et le CEP-PASPA en relation avec l'exécution du projet sont passés en revue.*

### **La gestion et le soutien reçu par le projet**

Comme mentionné dans la section relative à la pertinence, les mandats de l'OIT en Guinée équatoriale et les autres parties prenantes nationales n'ont pas été systématiquement impliqués dans la conception du projet. En outre, la coordination du projet n'a pas réussi à établir des relations institutionnelles, une coordination, une communication ou une collaboration avec les parties prenantes nationales, de sorte qu'elles n'ont pas participé à l'exécution et au suivi du projet.

En ce sens, le projet n'a pas encore établi les bases pour recevoir l'appui administratif, technique et politique des partenaires nationaux. En d'autres termes, jusqu'à présent le projet n'a pas demandé ce type de soutien de la part des différents acteurs nationaux. Cependant,

les entretiens menés au cours de cette évaluation montrent que ces partenaires sont disposés et ouverts à apporter leur soutien au projet lorsque cela est nécessaire. Le ministère du Travail mérite une mention spéciale en tant que mandant de l'OIT. Dans un entretien avec de hauts responsables du Ministère, ils ont réitéré que le projet de l'OIT bénéficie du soutien inconditionnel du Ministère du Travail.

D'autre part, les différents représentants de l'OIT interrogés reconnaissent qu'en raison des changements de personnel technique et de direction au sein du bureau de l'OIT à Yaoundé, il y a eu un manque d'appui technique et de supervision du projet. De même, il est reconnu que l'équipe technique de l'OIT-Yaoundé n'a pas été suffisamment impliquée dans le projet. Selon plusieurs témoignages, cette situation a évolué positivement avec la récente nomination du nouveau directeur (par intérim) du Bureau de Yaoundé.

### ***Répartition et utilisation des ressources et résultats attendus***

Comme mentionné dans la section sur l'efficacité, à ce jour, l'exécution technique du projet a été limitée. Concernant l'exécution financière du premier décaissement (qui représente 20% du budget total affecté au projet PASPA-OIT), selon les données fournies par l'OIT à l'évaluateur, il a été constaté que 20% a été alloué aux activités, tandis que 80% a été alloué aux dépenses liées au personnel, au fonctionnement et gestion.

Il est important de souligner que, même si à première vue la répartition des pourcentages d'exécution du budget peut paraître excessivement déséquilibrée, il faut considérer que les interventions de l'OIT se concentrent sur la fourniture d'une assistance technique spécialisée, ce qui implique principalement un investissement dans les capacités techniques et les ressources humaines (par opposition, par exemple, à la fourniture d'infrastructures ou d'équipements).

Par ailleurs, comme on l'a déjà mentionné, compte tenu du niveau de complexité du projet et du grand nombre d'activités et de produits prévus, les ressources humaines qui lui sont affectées (1 coordonnateur, 1 chargé de suivi et évaluation et 1 chauffeur) étaient insuffisantes par rapport à la charge de travail nécessaire à sa mise en œuvre.

Par ailleurs, il est pertinent de souligner que le projet a entièrement exécuté le budget correspondant au premier décaissement (20%), qui a eu lieu en février 2021. Cependant, étant donné que le deuxième décaissement n'a pas encore été effectué, selon le personnel de l'OIT, cette situation a généré un solde négatif pour l'Organisation, puisque le total des dépenses à ce jour dépasse le montant du premier versement.

### ***Considérations finales***

En juin 2023 l'OIT, les ministères de la Pêche, du Travail, des Finances et le CEP-PASPA ont examiné le niveau d'exécution des activités et du budget du projet. À l'issue de cette réunion, l'OIT et la CEP-PASPA ont convenu de la nécessité d'accélérer l'exécution du projet et de redynamiser sa gestion.

À cette fin, en juillet 2023, l'OIT a préparé un nouveau plan d'intervention pour le projet, dans lequel de nouvelles activités et priorités sont définies; Une stratégie et un plan indicatif d'intervention ont été établies; ainsi qu'un dispositif d'exécution et un budget pour sa mise en œuvre. Au moment de réaliser cette évaluation, la validation de ce plan d'intervention par la CEP-PASPA est en attente.

#### 4.5. Orientation vers l'impact et la durabilité

*Cette section vise à évaluer, tout d'abord, si l'orientation stratégique du projet facilite l'apport de contributions pertinentes à ses objectifs à long terme. Deuxièmement, en ce qui concerne la durabilité, l'objectif est de déterminer si les résultats de l'intervention seront durables et s'ils pourront être pérennisés après la fin de l'intervention.*

D'une manière générale, il est prématuré, lors d'une évaluation à mi-parcours, de faire une estimation de la durabilité et des impacts à long terme du projet, c'est-à-dire une fois celui-ci finisse. En outre, il est important de noter que jusqu'à présent, le projet n'a pas produit de résultats concrets.

##### ***Orientation vers l'impact***

Il ressort des entretiens réalisés que l'assistance technique de l'OIT présente un potentiel pour améliorer à la fois la pertinence et la qualité de l'offre de formation des institutions de formation, telles que l'UNGE et les centres de formation professionnelle. En outre, il est possible de contribuer à une meilleure intégration des jeunes sur le marché du travail par le biais de l'auto-emploi, ce qui pourrait avoir des effets positifs sur les qualifications des travailleurs du secteur de la pêche. Cela pourrait à son tour attirer des investissements directs étrangers et accroître la productivité des entreprises de ce secteur.

D'un autre côté, l'OIT est capable de soutenir la promotion du développement d'un secteur privé national efficace, capable de générer des emplois décents et durables. De même, le projet pourrait soutenir la consolidation d'un mécanisme de coordination entre toutes les parties intéressées pour améliorer la production d'informations liées à la pêche et à l'aquaculture.

Sur un autre front, l'OIT peut contribuer à la formation d'un corps spécial d'inspecteurs des pêches et d'observateurs à bord, et à promouvoir la formation d'un corps spécial d'inspecteurs des eaux et des côtes. L'organisation peut également offrir une assistance technique pour établir des mécanismes de financement durables des plans d'affaires élaborés par les entrepreneurs formés par le projet. En outre, il a la capacité de soutenir la collaboration entre les secteurs public et privé dans le domaine de la pêche. Enfin, la possibilité est identifiée pour que l'OIT contribue à la création d'une unité nationale de statistiques dédiée au secteur de la pêche et de l'aquaculture.

##### ***Orientation vers la durabilité***

###### a) Durabilité et stratégie de sortie

A partir de l'analyse documentaire et des entretiens réalisés, il n'a pas été possible de vérifier que le projet ait conçu une stratégie de durabilité dans le but de garantir la permanence des résultats/produits du projet PASPA-OIT

D'un autre côté, le projet n'a pas encore développé de stratégie de sortie claire, identifiant comment le transfert des responsabilités du projet aux partenaires nationaux est censé avoir lieu. Cependant, il faut noter qu'une stratégie de sortie doit normalement être élaborée à la phase finale du projet.

###### b) Institutions bénéficiaires du projet

La conception du projet englobe une grande variété d'institutions bénéficiaires. Parmi ces institutions figurent plusieurs ministères, tels que ceux de la Pêche, du Commerce et des PME, et du Travail et de l'Emploi, ainsi que les associations d'employeurs et les chambres de commerce de Malabo et de Bata. En outre, il comprend l'Université nationale de Guinée Équatoriale, des centres de formation professionnelle ainsi que des organisations et coopératives de pêcheurs.

De manière générale, les entretiens réalisés ont révélé que ces institutions sont considérées comme les principaux bénéficiaires des résultats du projet. Cependant, certaines des personnes interrogées ont évoqué la possibilité d'inclure le ministère de l'Éducation dans le projet en raison de ses responsabilités en matière de formation professionnelle. D'un autre côté, plusieurs acteurs ont exprimé que le ministère du Travail devrait jouer un rôle plus important, compte tenu de son rôle fondamental en tant que mandant de l'OIT et de la forte orientation du projet vers la création d'emplois. En revanche, plusieurs informateurs ont souligné le fait que le projet n'a pas encore développé d'actions à Bata, où il existe selon eux un fort potentiel de création d'emplois.

Malgré ces considérations, il existe un consensus parmi les informateurs consultés selon lequel jusqu'à présent, ces institutions n'ont pas bénéficié du projet. En ce sens, beaucoup estiment que la coordination du projet n'a pas fait suffisamment d'efforts pour les impliquer.

Selon les informations recueillies lors de l'évaluation, le coordinateur du projet a élaboré des plans de travail et coordonné l'assistance technique fournie par des consultants externes, comme la formation des formateurs aux méthodologies CREE et GERME, ainsi que l'étude STED. Cependant, cette assistance technique a été réalisée directement auprès des formateurs, des fonctionnaires, des représentants du secteur privé, etc. mais sans établir aucune coordination avec les institutions auxquelles ils sont liés.

Par exemple, la formation des formateurs a été réalisée directement avec les enseignants des centres de formation professionnelle et de l'UNGE, mais le projet de l'OIT n'a pas établi de relations institutionnelles avec ces centres ni avec les ministères du Travail et de l'Éducation. De même, de nombreuses personnes ont participé à l'étude STED, mais elles l'ont fait individuellement. En ce sens, le projet n'a pas établi de collaboration formelle avec les organisations auxquelles appartiennent ces personnes, comme par exemple les différents ministères, les chambres de commerce et les organisations professionnelles.

#### c) Appropriation nationale

Comme souligné dans la section sur la pertinence, après le démarrage du projet, la coordination du projet n'a pas été en mesure d'établir des liens institutionnels, une coordination, une communication ou une collaboration efficace avec les parties prenantes nationales. Ce manque d'interaction a conduit à l'absence de participation de leur part aux processus de mise en œuvre et de suivi du projet. Le résultat de cette situation est l'absence d'appropriation nationale du projet PASPA-OIT.

#### d) Répliquabilité de l'approche et des résultats du projet

Tant en raison du type d'évaluation effectuée, intermédiaire, que du faible niveau de résultats obtenus, il n'est pas possible d'estimer dans quelle mesure les partenaires nationaux ou

d'autres acteurs pourraient reproduire ou élargir l'approche et les résultats du projet à la fin du projet.

De plus, pour parvenir à la réplique, il est important de documenter soigneusement l'approche, les processus et les résultats du projet, afin que d'autres puissent tirer les leçons de l'expérience et appliquer les leçons apprises dans leur propre contexte.

## 5. CONCLUSIONS

---

*Ce chapitre suivant présente une synthèse des conclusions tirées de l'analyse des constats et est organisé selon les critères d'évaluation: Pertinence; Consistance; Efficacité; Efficacité; et l'orientation vers l'impact et la durabilité.*

### **Pertinence**

De manière générale, le projet est pertinent par rapport aux priorités du gouvernement de la Guinée Équatoriale et est aligné sur les priorités et stratégies de l'OIT et sur les ODD.

D'autre part, le projet a le potentiel de soutenir le renforcement des capacités dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture, d'améliorer l'offre de services des ministères clés, de promouvoir un secteur privé national capable de créer des emplois durables, d'améliorer la formation technique-professionnelle et universitaire, de promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes et de faciliter la production d'informations sectorielles.

Cependant, la conception du projet était menée par une ancienne spécialiste du bureau de l'OIT à Yaoundé, avec une faible participation de l'équipe technique de ce bureau, des mandants de l'OIT en Guinée Équatoriale et d'autres parties prenantes nationales. De plus, le projet n'a jamais été présenté aux partenaires nationaux, ce qui fait qu'ils ne connaissent pas le projet de l'OIT. En outre, la coordination du projet n'a pas réussi à établir des relations institutionnelles, une coordination, une communication et une collaboration avec les parties prenantes nationales, ce qui a entraîné un manque de participation des mandants de l'OIT, des institutions équato-guinéennes et des groupes cibles dans sa conception, sa mise en œuvre et son suivi. En conséquence, l'appropriation nationale du projet n'a pas été réalisée.

D'autre part, l'évaluation a révélé certaines faiblesses dans la conception du projet. Le projet manque d'une théorie du changement claire et explicite. L'intervention de l'OIT est extrêmement complexe, cependant le document du projet était formulé de manière plutôt simplifiée, suivant une structure de projet alors qu'un développement plus détaillé avec un format de programme aurait pu être nécessaire. Il existe également quelques faiblesses dans la logique interne et externe du projet: le cadre logique n'établit pas des relations solides de cause à effet entre les activités et les résultats attendus, aussi, le document du projet ne définit pas clairement le rôle des acteurs et des partenaires nationaux. En général, les indicateurs ne répondent pas aux critères SMART<sup>6</sup> et la plupart des valeurs de référence (*lignes de base*), les jalons et les valeurs finaux n'ont pas été établis. En conclusion, le document du projet n'est pas un outil approprié pour la gestion et le suivi du projet. De plus, les ressources humaines allouées au projet sont insuffisantes, ce qui a été aggravé par la démission du coordinateur en août 2023.

### **Cohérence**

---

<sup>6</sup> Spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps

L'Organisation Internationale du Travail peut jouer un rôle fondamental dans le renforcement des capacités et la création d'emplois dans le secteur de la pêche en Guinée Équatoriale. Sa valeur ajoutée en termes de travail décent, de dialogue social, de protection sociale et de droits du travail profite aux travailleurs et aux entreprises. L'OIT peut apporter de l'expertise dans le secteur, ainsi que favoriser les normes internationales du travail et le dialogue social pour améliorer les conditions de travail et la gouvernance du secteur. Cela peut également contribuer au développement durable et à la réduction de la pauvreté dans le pays grâce à l'amélioration de la productivité et de l'innovation dans le secteur de la pêche. Cependant, pour atteindre pleinement ces objectifs, il est essentiel de renforcer la communication et la coordination entre le projet PASPA-OIT et les parties prenantes nationales.

## **Efficacité**

Jusqu'au moment de cette évaluation, l'exécution des activités du projet était limitée. Une étude STED et un référentiel métiers ont été réalisées<sup>7</sup>, 21 formateurs ont été formés, 300 manuels CREE, 300 manuels TRIE et 300 manuels GERME, 10 jeux d'entreprises ont été acquis et 48 jeunes entrepreneurs ont été formés dont 24 plans d'affaires finalisés. Malgré cela, les résultats escomptés n'ont pas été atteints. Cependant, des mesures telles que le déblocage des fonds correspondant au deuxième versement au projet PASPA-OIT, le renforcement de ses ressources humaines, l'allongement de sa période d'exécution et la réalisation d'un exercice de planification opérationnelle avec la participation des partenaires nationaux pourraient augmenter significativement les chances d'atteindre les résultats et objectifs attendus du projet.

En revanche, le projet n'a pas mis en place des mécanismes solides de mise en œuvre et de gestion basés sur la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats. En outre, il a été confirmé qu'aucun mécanisme n'a été défini pour impliquer les différents acteurs nationaux liés au projet dans sa gestion. Concernant le suivi et le reporting des réalisations du projet, l'équipe du projet est chargée de préparer les rapports d'avancement semestriels. Cependant, ces rapports sont plus descriptifs qu'analytiques et ne reflètent pas les changements dans les niveaux des résultats et des objectifs attendus. Comme dans le cas de la gestion, les partenaires nationaux ne participent pas au suivi du projet.

En outre, le projet n'a pas préparé de rapports spécifiques sur les activités ou produits réalisés par PASPA-OIT à remettre à la Cellule d'Exécution du Projet (CEP)-PASPA. Cette situation a été soulignée comme un fait négatif par la coordination de la CEP-PASPA. Finalement, il n'a pas été constaté que les rapports de suivi ou leurs principales conclusions aient été diffusés aux autres parties prenantes dans le but de rendre des comptes et de fournir des informations visant à favoriser l'appropriation du travail réalisé par le projet OIT-PASPA auprès des partenaires nationaux.

Enfin, plusieurs obstacles ont eu une influence négative sur la mise en œuvre du projet. Ces défis comprennent des retards dans l'embauche du coordonnateur de projet et du responsable du suivi et de l'évaluation, les démarches administratives pour l'officialisation de l'OIT en Guinée Équatoriale ou les difficultés de dédouanement des équipements du bureau et du véhicule du projet. Il y a également eu des retards dans la mise en œuvre des activités en raison de la difficulté pour l'OIT d'accéder à des experts hispanophones et du manque de matériel en espagnol, l'absence de la mise en place des mécanismes solides de mise en œuvre

---

<sup>7</sup>Compétences professionnelles pour la diversification commerciale et économique : besoins en compétences du secteur de la pêche et de l'aquaculture en Guinée équatoriale

et de gestion basés sur la planification stratégique et axée sur les résultats (GAR). De plus, la démission du coordonnateur du projet en août 2023.

## **Efficiences**

Comme indiqué précédemment, les mandants de l'OIT en Guinée Équatoriale et les autres parties prenantes n'ont pas systématiquement participé à la conception du projet, ni à sa mise en œuvre et à son suivi. Par conséquent, le projet n'a pas encore établi de bases pour recevoir le soutien administratif, technique et politique des partenaires nationaux. Cependant, ces partenaires sont disposés et ouverts à apporter leur soutien au projet lorsque cela sera nécessaire. Le Ministère du Travail mérite une mention spéciale en tant que mandant de l'OIT. Des hauts responsables du Ministère ont exprimé au cours de cette évaluation que le projet de l'OIT bénéficie du soutien inconditionnel du Ministère du Travail. D'autre part, en raison des changements de personnel technique et de direction au sein du bureau de l'OIT à Yaoundé, il y a eu un manque d'appui technique et de supervision au projet. De même, l'équipe technique de l'OIT-Yaoundé n'a pas été suffisamment impliquée dans le projet. Cependant, cette situation a évolué positivement avec la récente nomination du nouveau directeur (par intérim) du Bureau de Yaoundé.

L'exécution technique du projet a été limitée jusqu'à présent. Concernant l'exécution financière, 20% du premier décaissement (correspondant à 20% du budget total du projet) a été alloué aux activités, tandis que 80% ont été alloués aux dépenses de personnel et de fonctionnement. Malgré l'apparent déséquilibre dans la répartition des pourcentages, il convient de considérer que le projet est axé sur l'assistance technique spécialisée, ce qui implique un investissement dans les capacités humaines plutôt que, par exemple, dans les infrastructures ou les équipements. En revanche, le projet a entièrement exécuté le budget correspondant au premier décaissement, mais le deuxième décaissement n'a pas encore été effectué. Cette situation a généré un solde négatif pour l'OIT puisque les dépenses dépassent le montant du premier paiement.

En juin 2023 l'OIT, les ministères de la Pêche, du Travail, des Finances et le CEP-PASPA ont examiné le niveau d'exécution des activités et du budget du projet. À l'issue de cette réunion, l'OIT et la CEP-PASPA ont convenu de la nécessité d'accélérer l'exécution du projet et de redynamiser sa gestion. À cette fin, en juillet 2023 l'OIT a préparé un nouveau plan d'intervention pour le projet, dans lequel de nouvelles activités et priorités ont été définies. Une stratégie et un plan indicatif d'intervention ont été établies, ainsi qu'un dispositif d'exécution et un budget pour se mise en œuvre. Au moment de réaliser cette évaluation la validation de ce plan d'intervention par la CEP-PASPA est en attente.

## **Orientation vers l'impact et la durabilité**

En ce qui concerne l'impact, l'assistance technique de l'OIT a un potentiel important pour améliorer la qualité et la pertinence de la formation proposée par des institutions telles que l'UNGE et les centres de formation professionnelle. Cela pourrait faciliter l'intégration des jeunes sur le marché du travail par le biais de l'auto-emploi, améliorer les qualifications des travailleurs du secteur de la pêche et attirer les investissements étrangers.

En outre, l'OIT peut soutenir le développement d'un secteur privé national efficace, la création d'emplois durables et la coordination entre les parties prenantes pour améliorer la production d'informations sur la pêche et l'aquaculture. L'Organisation est également capable de dispenser une formation aux inspecteurs des pêches et aux observateurs à bord, ainsi que

d'offrir une assistance technique pour établir des mécanismes de financement durables des plans d'affaires élaborés par les entrepreneurs formés par le projet. L'OIT peut favoriser la collaboration entre les secteurs public et privé dans le domaine de la pêche et aussi contribuer à la création d'une unité nationale de statistiques dédiée au secteur de la pêche et de l'aquaculture.

Par rapport à la durabilité, pour garantir le succès à long terme du projet, il est impératif de formuler des stratégies de durabilité et de sortie robustes en impliquant activement toutes les parties prenantes. L'accent doit être mis sur l'amélioration de la coordination avec les institutions bénéficiaires, notamment. L'appropriation nationale demeure un défi majeur, nécessitant une communication plus efficace et des liens institutionnels solides pour garantir la participation continue des parties prenantes nationales.

## 6. RECOMMANDATIONS

**Recommandation 1.** Accorder au projet de l'OIT une extension de 6 mois sans cout additionnel (jusqu'en juin 2025). Compte tenu des retards initiaux et afin que le projet puisse atteindre les résultats et objectifs définis dans le nouveau Plan d'Intervention, il est nécessaire d'accorder au Projet OIT-PASPA une extension sans augmentation de budget de la période d'exécution d'au moins six (6) mois, jusqu'en juin 2025.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
CEP-PASPA / BAD /OIT	Haute	Court terme	Sans cout	Efficacité (défis)

**Recommandation 2.** Faire les efforts nécessaires pour pouvoir procéder au décaissement du deuxième versement dans les plus brefs délais. L'OIT, le CEP-PASPA et la BAfD doivent déployer les efforts nécessaires pour procéder au déblocage du deuxième décaissement du projet OIT-PASPA afin que celui-ci puisse reprendre son exécution dans les plus brefs délais.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT / CEP-PASPA / BAD	Haute	Court terme	Haut	Efficience

**Recommandation 3.** Renforcer l'équipe de gestion du projet. Sur la base du nouveau Plan d'intervention élaboré par l'OIT, il est recommandé d'urgence de renforcer l'équipe de gestion du projet en remplaçant l'ancien CTP par deux experts nationaux (NO) : 1 Coordonnateur national possédant une solide expérience en entrepreneuriat et 1 Expert national spécialisé en formation professionnelle.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT / Mandants de l'OIT	Haute	Court terme	Moyen	Pertinence, Efficacité, Efficience

**Recommandation 4.** Accélérer l'exécution du projet. Il est nécessaire d'accélérer l'exécution des activités du projet afin qu'elles produisent les résultats escomptées dans un délai raisonnable de temps. À cette fin, il est recommandé que l'OIT procède à la mise en œuvre dans les meilleurs délais du nouveau plan d'intervention convenu avec la CEP-PASPA.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
-----------	----------	-------	----------------------	------------------------------

OIT / CEP-PASPA	Haute	Court terme	Haut	Efficacité, Efficience
-----------------	-------	-------------	------	------------------------

**Recommandation 5.** Une plus grande implication de l'équipe du BIT de Yaoundé dans l'appui à la mise en œuvre du projet. Dans l'immédiat, il est essentiel que tant le personnel de direction que l'équipe d'appui technique du bureau de l'OIT à Yaoundé fournissent tout le soutien nécessaire pour faciliter la mise en œuvre du projet, mettre en place une assistance technique de la plus haute qualité et un soutien dans la réalisation des objectifs et les résultats attendus.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA et Bureau de Yaoundé)	Haute	Court terme	Moyen	Pertinence, Efficacité, Efficience

**Recommandation 6.** Renforcer la communication et la coordination avec la CEP-PASPA. L'équipe du projet et le personnel du bureau de Yaoundé de l'OIT doivent renforcer la communication et la coordination avec la CEP-PASPA pour assurer des relations institutionnelles fluides qui à leur tour permettent une mise en œuvre agile, efficace et efficiente du projet de l'OIT.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA et Bureau de Yaoundé)	Haute	Court terme	Bas	Efficience

**Recommandation 7.** Planification opérationnelle du nouveau Plan d'Intervention. Il est essentiel que l'OIT réalise un atelier de planification opérationnelle du Plan d'intervention, avec la participation de tous les partenaires nationaux, qui permette : de préciser les résultats, les activités et les indicateurs ; définir les mécanismes de mise en œuvre et de gestion, c'est-à-dire la manière dont l'assistance technique de l'OIT se traduit en résultats escomptés ; établir les responsabilités et les besoins de soutien de la part de l'OIT; définir les rôles, les besoins, les responsabilités et les soutiens des partenaires nationaux, et établir des procédures (agiles) pour, entre autres : coordonner la mise en œuvre des différentes interventions, élaborer des plans de travail conjoints, suivre l'avancement du projet et définir les mécanismes de mise en œuvre du projet, l'institutionnalisation de ses produits et la pérennisation des résultats.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA et Bureau de Yaoundé)	Haute	Court terme	Bas	Pertinence, Efficacité, Efficience

**Recommandation 8.** Continuité des activités démarrées et accent accru sur Bata. Il faut, d'une part, donner une continuité aux activités déjà démarrées, formation des formateurs ; formation des entrepreneurs; et étude STED ; et d'autre part, commencer à focaliser des activités du projet à Bata, où il existe un potentiel de création d'emplois dans le secteur de la pêche.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA et Bureau de Yaoundé)	Moyenne	Moyen terme	Moyen	Efficacité

**Recommandation 9.** Un suivi davantage axé sur les résultats, les objectifs et les impacts. Il est recommandé que l'OIT réoriente le modèle de suivi actuel basé sur l'élaboration de rapports

sur les activités réalisées, vers l'élaboration et l'utilisation d'un plan de suivi et d'évaluation axé sur les résultats et les impacts du projet.

Le plan de suivi et d'évaluation doit être conçu et mis en œuvre avec la participation des partenaires nationaux. Le plan doit être réalisé pour satisfaire les besoins d'information du projet ainsi que de toutes ses parties intéressées.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA-OIT, Bureau de Yaoundé)	Moyenne	Moyen terme	Moyen	Efficacité

**Recommandation 10.** Élaborer un plan de communication et partage d'information, afin de diffuser les résultats du projet, garantir la transparence et partage des informations visant à promouvoir la compréhension et l'appréciation du travail réalisé par le projet OIT-PASPA auprès de toutes les parties intéressées.

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (Projet PASPA-OIT, Bureau de Yaoundé)	Moyenne	Moyen terme	Bas	Efficacité

**Recommandation 11.** Plan de durabilité. Il est recommandé à l'OIT d'élaborer un plan de durabilité du projet. Ce plan de durabilité doit définir précisément ce qui devrait être soutenu au-delà de la durée du projet et comment cette durabilité sera atteinte. Par exemple, en identifiant les responsabilités respectives du personnel du projet, de l'OIT, de la CEP-PASPA et des partenaires nationaux. De plus, le plan doit clairement identifier les quantités estimés et les types de ressources (financières, techniques, humaines) qui seront probablement nécessaires pour maintenir chacun des résultats attendus (combien), ainsi que la source de ces ressources. Enfin, ce plan devrait inclure un calendrier clair (quand) qu'explique quand ces ressources doivent être disponibles.

Il est également important, dans le cadre du plan de durabilité, d'élaborer une stratégie de sortie claire, qu'identifie le transfert progressif des responsabilités de l'OIT aux institutions nationales (en expliquant d'où devraient provenir les ressources financières et humaines nécessaires pour assurer la durabilité).

Adressé à	Priorité	Terme	Niveau de Ressources	Critère auquel elle est liée
OIT (PASPA-BIT et Bureau de Yaoundé)	Moyenne	Moyen terme	Bas	Durabilité

## 7. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

---

Cette section de l'évaluation vise à mettre en évidence les leçons apprises les plus substantielles ainsi que les bonnes pratiques, afin qu'elles puissent être prises en considération dans les interventions actuelles ou futures.

### 7.1. Leçons Apprises

**Leçon apprise 1.** Participation des parties prenantes à la conception, à la mise en œuvre et au suivi du projet. Une leçon cruciale tirée de l'expérience du projet PASPA-OIT est que l'engagement actif des parties prenantes nationales et des mandants de l'OIT est impératif tout au long des phases de conception, de mise en œuvre et de suivi du projet. Les divers acteurs nationaux jouent des rôles clés dans ce projet, nécessitant une co-responsabilité notoire dans sa conception, sa mise en œuvre (au-delà de leurs contributions spécifiques à des activités particulières) et son suivi. Plusieurs parties prenantes essentielles ont souligné qu'une approche plus inclusive et participative aurait renforcé la conception du projet, le rendant plus robuste et réaliste. Un niveau plus élevé d'implication dans la mise en œuvre et le suivi aurait pu favoriser une plus grande appropriation par les partenaires nationaux. En définitive, ces deux facteurs auraient pu contribuer de manière positive à l'impact et à la durabilité des actions du projet PASPA-OIT. Ainsi, la leçon retenue est que la participation active des parties prenantes à chaque étape du projet est essentielle pour optimiser son efficacité et sa pérennité.

**Leçon apprise 2.** Tirer parti de l'expertise et des ressources existantes de l'OIT. Une leçon importante réside dans la nécessité de tirer pleinement parti de l'expertise, de l'expérience et des ressources déjà disponibles au sein de l'OIT, en particulier celles des spécialistes techniques basés au bureau de Yaoundé. Il a été clairement établi que l'utilisation efficace de ces compétences est cruciale pour assurer le succès de la fourniture d'une assistance technique de haute qualité, aussi bien au CEP-PASPA qu'aux divers acteurs nationaux impliqués dans le projet. Cette leçon souligne l'importance de capitaliser sur les atouts internes de l'OIT pour renforcer les capacités et garantir l'efficacité des initiatives d'assistance technique.

**Leçon apprise 3.** Bien qu'avec l'espagnol, le français et le portugais soient les langues officielles de la Guinée équatoriale, la langue véhiculaire est l'espagnol. Bien que la Guinée équatoriale soit géographiquement située dans une région éminemment francophone, la grande majorité de la population ne maîtrise pas la langue française, l'espagnol étant la langue principale. La leçon apprise est que pendant la période restante de l'exécution du projet, les consultants embauchés par l'OIT doivent maîtriser la langue espagnole. De la même façon, les produits conçus par le projet doivent être élaborés en espagnol.

### 7.2. Bonnes Pratiques

**Bonne Pratique 1.** Les outils CREE et GERME de l'OIT ont un forte potentiel de contribuer à la création d'emplois et au développement économique. Les outils CREE et GERME de l'OIT sont des programmes de formation et d'accompagnement pour les entrepreneurs et les petites entreprises. Ils sont conçus pour former d'une manière pratique et à court terme ainsi que d'aider à des potentiels entrepreneurs à démarrer, à gérer et à développer leurs entreprises. La bonne pratique identifiée est que en soutenant les petites entreprises, les outils CREE et GERME ont un fort potentiel de contribuer à la création d'emplois et au développement du secteur de la pêche en Guinée Equatoriale.



## Annexe 1: Termes de référence

### Termes de Référence

Evaluation interne à mi-parcours du projet d'Assistance technique de l'OIT au Projet d'Appui au Développement des chaînes de Valeur du secteur de la Pêche et de l'Aquaculture (PASPA) - Mise en place d'une stratégie durable pour l'amélioration de l'employabilité et de la qualité de la main d'œuvre dans le secteur de la pêche et l'aquaculture, « GNQ/19/01/BAD ».

Version draft pour commentaires

Nom et code projet OIT	Projet d'assistance technique de l'OIT au Projet d'appui au Développement des chaînes de Valeur dans le secteur de la Pêche et Aquaculture - Appui à l'amélioration de l'employabilité et de la qualité de la main d'œuvre dans le secteur pêche et Aquaculture GNQ/19/01/BAD
Pays et régions	Guinée Equatoriale et les régions de Malabo, Bata et Annobon
Durée	48 mois
Date de début	Janvier 2021
Date de Fin	Décembre 2024
Langue(s) du projet	Espagnol et Français
Unité d'exécution	Bureau Pays OIT à Yaoundé
Unités de collaboration OIT	SKILLS, ACTEMP, ACTRAV, ET SECTOR GENEVE
Agence de financement	Gouvernement de la République de la Guinée Equatoriale-Ministère de la Pêche et des Ressources Hydrauliques (financement depuis la Banque Africain de

	Développement)
Contribution du donateur	4 100 000 USD
Date de l'évaluation	Fin mail-juillet 2023
Gestionnaire de l'évaluation	Martin IPO MOLONGUA

## CONTEXTE DU PROJET

Le domaine de la pêche de la République de Guinée Equatoriale comprend 314.000 km<sup>2</sup> de Zone Economique Exclusive (ZEE), 644 km de côtes, de nombreuses baies, rivières et mangroves. Cette géographie, ainsi que la structure du secteur maritime, permettent au pays de bénéficier de ressources halieutiques abondantes. Les ressources exploitables annuellement estimées à environ 74.000 tonnes de poissons et 600 tonnes de crustacés. La production nationale étant insuffisante pour satisfaire les besoins de consommation du pays, conduit à d'importantes importations annuelles de poissons congelés.

En outre, la pêche et l'aquaculture représentent un secteur clé pour la diversification de l'économie équato-guinéenne et la création des travaux décents. En plus, d'autres bénéfices sont habituellement associés à l'exploitation des ressources halieutiques : contribution à la sécurité alimentaire et nutritionnelle pour bon nombre d'individus, création d'emplois, réduction de la pauvreté grâce à la génération de moyens d'existence durables liés à la pêche, réduction de l'exode rural, etc.

L'objectif global du projet est de **contribuer à la réduction de la pauvreté par l'amélioration de l'employabilité et de la qualité de la main d'œuvre dans le secteur pêche** à travers la mise en œuvre de la composante 2 « Renforcement des capacités des acteurs des acteurs du secteur de la pêche et de l'aquaculture » du Projet d'Appui au Développement de la chaîne de valeur du secteur de la pêche et l'aquaculture (PASPA), financé par la Banque Africaine de Développement (BAD). Pour ce faire, le projet est appelé à :

- Promouvoir l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (ETFP) et Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial (Etablissements de formation) en outils pour promouvoir l'employabilité et l'entreprenariat et,
- Renforcer les capacités des acteurs nationaux et des établissements de formation pour améliorer la productivité et compétitivité du secteur de la pêche et de l'aquaculture

Pour ce faire, l'Organisation Internationale de Travail (OIT) a signé une convention avec le projet PASPA du ministère de la Pêche et des Ressources Hydrauliques en décembre 2020 et la première tranche pour assurer le démarrage effectif des activités du BIT a été versée en mars 2021. Après 24 mois de mise en œuvre, le projet envisage son évaluation à mi-parcours pour évaluer le chemin parcouru, les forces et les faibles, tirer les enseignements, renforcer les acquis et proposer des recommandations et actions pour venir à bout des défis de la mise en œuvre.

Pour l'atteindre les objectifs spécifiques repris plus haut, les interventions du BIT tourneront autour des actions suivantes :

- Mettre en place des conditions pérennes favorables à l'entrepreneuriat des jeunes afin de rendre ce secteur attractif pour eux et les aider à créer des entreprises viables dans le secteur de la pêche. De ce fait, le BIT devrait **apporter un appui structuré aux chambres de commerce de Bata et Malabo afin de leur permettre d'offrir des services de qualité à leurs membres** (accès à l'information, formation, crédit et protection sociale). Ces actions accroîtront l'attractivité vers l'entrepreneuriat et permettront l'émergence d'un secteur privé national. A cet effet, les outils STED, TREE, GERME et COOP seront mis à la disposition des chambres de commerce et des cadres seront formés pour pouvoir dispenser les formations aux membres.
- Pour pourvoir les établissements de formation (UNGE) et des centres de formation professionnelle de Bidiba, Annobon, Mpa Sipaco et Maria Auxiliadora) en outils pour améliorer l'offre de la formation professionnelle. Les appuis du BIT viseront à **améliorer l'offre de formation professionnelle et promouvoir l'employabilité des sortants de manière générale et l'entrepreneuriat de manière spécifique** : l'appui du BIT consistera à (i) identifier des métiers utiles et pertinents pour l'économie agricole, (ii) revoir les curricula, intégrer les nouveaux métiers identifiés en étroite collaboration avec le pool pédagogique et les inspections d'académie, et (iii) *renforcer la qualité de l'offre de service d'appui à l'insertion des jeunes : tant au niveau du choix des appuis à l'orientation et à l'insertion proposés aux jeunes, en termes de rationalité et de cohérence, que des conditions de leur mise en œuvre, en termes d'efficacité et d'efficience*. Pour améliorer l'employabilité des jeunes par l'entrepreneuriat, la revue des curricula prendra en compte une intégration de modules visant le développement de l'esprit d'entreprise et la création d'entreprise. Ces jeunes pourront présenter, sur la base des enseignements reçus, un plan d'affaire bancable en année terminale qui sera financés par la BANGE. Cette institution financière soutient l'initiative et a donné son accord pour accompagner le financement des projets des jeunes sortants de ces établissements de formation. Une Convention de partenariat tripartite sera mise en place à cet effet.

Il est aussi prévu que le BIT contribue au renforcement des dispositifs et des mécanismes de concertation, de coordination pour un meilleur accès à l'information sur le secteur de la pêche et à des opportunités d'emplois. A cet effet, l'appui du BIT consistera à **renforcer les compétences de l'unité de projet et des cadres des ministères sectoriels** pour *optimiser l'impact de leurs interventions, faciliter des actions synergiques au bénéfice des acteurs évoluant dans le secteur de la pêche. Ces actions contribueront à une professionnalisation de l'ensemble des acteurs clés dans leurs rôles et fonctions*. La dynamique de développement économique local sera consolidée à travers la méthodologie TREE.

Les bénéficiaires finaux du projet sont :

- Université National de Guinée Equatorial
- Centres de formation professionnelle d'Annonbon, Bidiba, Mpa Sipaco et Maria Auxiliadora
- Enseignants et cadres des directions techniques identifiés
- Des élèves/jeunes desdits établissements, pendant leur formation, pour qu'ils/elles acquièrent des connaissances sur le monde de l'entreprise et se préparent à intégrer le secteur productif.

- Des sortants desdits établissements et d'entrepreneurs en activité proches, pour les aider à créer des MPE et renforcer leurs compétences en vue de leur gestion
- La chambre de commerce de Bata et de Malabo
- Organisation patronale (Patronal)
- L'Unité de Gestion du Projet BAD,
- BANGE (banque nationale Guinée Equatoriale)
- Les services étatiques (Pêche/ressources halieutique, PME, Travail/Emploi/Formation professionnelle) dans les zones d'intervention, les organisations de producteurs, coopératives/GIE qui recevront l'assistance technique BIT et qui, à la fois, fourniront des services d'appui à la création d'emplois dans le secteur de la pêche
- Leaders communautaires
- Des agents et responsables des structures régionales en charge de l'emploi, de la lutte contre la pauvreté et de la formation professionnelle.

Les résultats clés obtenus et reportés par le projet `a février 2023 sont les suivants :

1. Le projet a acquis 300 manuels TRIE, 300 manuels CREE, 300 manuels GERME et 10 jeux d'entreprise pour les mettre à disposition des bénéficiaires et des partenaires comme matériels didactique lors des ateliers de formation des formateurs et des entrepreneurs.
2. La formation sur la méthodologie TRIE/CREE tenue en juin 2022 a permis de former 21 formateurs issus de la UNGE et deux centres de formation professionnels (Mpa Sipaco et Maria Auxiliadora).
3. L'étude des besoins en compétences du secteur de pêche a permis l'obtention des livrables suivants :
  - Etude STED (diversification économique et compétences pour le commerce) sur le secteur de la pêche.
  - Le référentiel métiers et les compétences nécessaires pour les curricula identifiés
  - Liste des acteurs du secteur de la pêche, enquête auprès des partenaires et intervenants, rapport de collecte de données et rapport de l'atelier de restitution des résultats
4. Formation de 47 jeunes entrepreneurs portant des idées de projets dans le secteur de la pêche et l'aquaculture.

## CONTEXTE ÉVALUATIVE

---

Etant donné que l'OIT considère l'évaluation comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique et conformément aux procédures d'évaluation de l'OIT et le Document du projet, le projet prévoit une évaluation interne à mi-parcours et une évaluation finale indépendante organisées par l'OIT à la fin du projet.

L'évaluation interne sera gérée par le Bureau Pays à travers l'équipe du projet à Malabo, sous la supervision du responsable régional de l'OIT pour le suivi et l'évaluation en Afrique.

L'évaluation va être conduite par un consultant externe qui n'est pas lié au projet. La sélection sera approuvée par le responsable régional de l'OIT pour le suivi et l'évaluation en Afrique.

L'évaluateur doit prendre en compte les critères d'évaluation fondamentaux, à savoir la

pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet, conformément aux directives de l'OIT pour l'évaluation axée sur les résultats. Elle doit aussi être menée dans le contexte du code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies et les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT.

## OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

---

Les objectifs de cette évaluation à mi-parcours sont fournir aux partenaires du projet, tels que, le ministère de la Pêche et des Ressources Hydrauliques, le ministère de Commerce et PME, ministère du travail et promotion de l'emploi, la bailleurs des fonds (BAD) et les autres partenaires et l'OIT, des informations d'appréciation des réalisations du projet, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des recommandations pour l'orientation à prendre pour l'atteinte des résultats attendus et la consolidation et la pérennisation des acquis du projet.

Plus spécifiquement l'évaluation permettra de :

- Evaluer la pertinence du projet conformément aux cadres stratégiques de développement nationaux et internationaux (Gouvernement Guinée équatoriale, OIT, BAD, UNSDCF, ODDs) ;
- Evaluer l'ensemble des progrès (ou le manque de progrès) et détecter les signes préliminaires de succès ou d'échec pour l'obtention des résultats prévus ;
- Examiner la gestion du projet en vue d'assurer l'atteinte des 'réalisations' ou 'effets directs' (outcomes) ainsi que l'exécution des activités. ;
- Evaluer le degré d'implication des diverses parties prenantes et bénéficiaires du projet
- Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matériels pendant la mise en œuvre du projet.
- Evaluer la pérennité des activités réalisées ;
- Tirer les leçons initiales et bonnes pratiques sur la conception/design du projet, l'exécution ainsi que la gestion ;
- Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour renforcer les résultats obtenus et aussi pour le développement des projets similaires.

## PARTIES PRENANTES ET UTILISATEURS

Un certain nombre de parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du BIT sont intéressées par les résultats du projet et, par conséquent, de l'évaluation et toutes les parties clés participeront à la révision des TdR et seront consultées pendant la collecte de données, l'exploitation et la revue du rapport de l'évaluation. Le tableau 1 ci-dessous fournit une analyse préliminaire des parties prenantes.

Les principaux intéressés de l'évaluation sont :

- Le partenaire donneur ministère de la Pêche et Ressources Hydrauliques/BAD
- Cellule d'exécution du projet (CEP PASPA) ;
- Les bureaux BIT d'appui de l'équipe d'exécution du projet (Yaoundé et Genève).
- Les mandants tripartites en Guinée équatoriale :
  - Le ministère de la Pêche et Ressources Hydrauliques

- Le ministère du Commerce et PME
- Le ministère du travail et de l'emploi
- Les Chambres de Commerces de Malabo et Bata
- La patronal
- Syndicats

**Tableau 1 : Analyse préliminaire des parties prenantes clés**

Parties prenantes	Intérêt pour l'évaluation et les utilisations probables du rapport d'évaluation pour cette partie prenante
<p>Les mandants tripartites en Guinée équatoriale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le ministère de la Pêche et des Ressources Hydrauliques</li> <li>▪ Le ministère du Commerce et PME</li> <li>▪ Ministère du Travail et de l'emploi</li> </ul> <p>Les organisations Patronal et Chambres des Commerce de Malabo et Bata) et les Syndicats</p>	<p>Les mandants nationaux sont des partenaires dans la conception et la mise en œuvre des activités, ils ont un intérêt direct à savoir si les activités sont alignées aux politiques et stratégies de développement national en vigueur exemple : ENDS 2035.</p>
<p>L'équipe de coordination du projet en Guinée équatoriale</p>	<p>Responsable pour la planification et la mise en œuvre des activités du projet global en Guinée Equatoriale. L'équipe a un intérêt direct dans l'évaluation et un intérêt à tirer des leçons de l'expérience pour éclairer la prise de décision. Elle est également appelée à rendre compte en interne ainsi qu'aux partenaires sociaux et donateurs sur les forces et faiblesses du projet.</p>
<p>Les bureaux BIT d'appui de l'équipe d'exécution du projet (YDE, BR Abidjan et Genève)</p>	<p>Responsables des conseils et du soutien technique, les bureaux d'appui ont intérêt à disposer d'un compte rendu indépendant / impartial de l'état d'avancement du projet et de ses progrès, conformément aux engagements dans le programme et budget.</p>
<p>Le partenaire donneur G. E</p>	<p>Le Bailleurs de fonds a intérêt à savoir si des progrès ont été réalisés conformément aux engagements du BIT. Il a également besoin de savoir si ses fonds ont été dépensés efficacement et si le travail du BIT a contribué à l'atteinte des résultats attendus.</p>

Un tableau descriptif et analytique des parties prenantes sera fourni par le projet pour aider l'évaluateur dans l'analyse des parties prenantes ;

## CHAMP / PORTÉE DE L'ÉVALUATION

---

Durée et portée de l'évaluation :

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation des résultats et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir de **mars 2021** jusqu'à mars **2023**. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte du pays.

L'évaluation devra analyser comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

#### **Couverture géographique :**

L'analyse géographique de l'évaluation couvrira les régions de Bata, Annobon et Malabo à travers une revue documentaire ainsi que des entretiens avec les parties prenantes aussi bien au niveau national que local.

## **LES CRITÈRES ET LES QUESTIONS D'ÉVALUATIONS**

Cette évaluation sera conduite sous les critères d'évaluation révisés de 2019 du CAD de l'OCDE, à savoir : (i) pertinence, (ii) cohérence, (iii) efficacité, (iv) efficience, (v) impact et (vi) durabilité. De l'autre côté, l'analyse de l'égalité entre les sexes et les droits humains sera faite de manière transversale dans l'ensemble des critères retenus.

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. L'approche « genre et non-discrimination » ne fait pas allusion aux inégalités entre hommes et femmes uniquement, mais touche aussi d'autres catégories relevant du projet. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n° 4 et à la note d'orientation n° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

Les questions de l'évaluation permettent d'orienter l'évaluateur dans le développement de la matrice de conception de l'évaluation, de guider l'analyse et de définir la ligne d'enquête qu'il doit suivre. Les questions de l'évaluation proposées dans les présents Termes de Référence, sont à développer et détaillées davantage par l'évaluateur dans le cadre de la matrice de conception de l'évaluation faisant partie du rapport de démarrage. Ils doivent être présentés en fonction des six critères de l'évaluation indiqués dans le tableau ci-dessus avec une attention accordée à l'équité et l'égalité entre les sexes.

Critères	Questions d'évaluation
Pertinence	21. Comment le projet s'aligne-il aux priorités du Gouvernement de la Guinée Equatoriale, du PPDT, du PNDS 2035 en cours, aux ODD, à la Déclaration d'Abidjan, au plan de travail du Bureau de l'OIT basé à Yaoundé ? 22. Les mandants de l'OIT, les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-ils suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? 23. Quelle était la validité de la théorie du changement du projet ? Est-ce que toutes

	<p>les hypothèses de départ se sont révélées exactes et - dans le cas contraire - quelles mesures ont été prises par le projet ?</p> <p>24. Dans quelle mesure la formulation et la mise en œuvre du projet a-t-elle inclus le genre et posé les bases de la non-discrimination ?</p> <p>25. Comment le projet a-t-il contribué à la réalisation des priorités des bénéficiaires ?</p>
Cohérence	<p>26. Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à préserver le rôle et les valeurs stratégiques du BIT tout en travaillant avec d'autres y compris le gouvernement et les partenaires de mise en œuvre ?</p> <p>27. A l'avenir, quelles synergies supplémentaires peuvent être créées avec d'autres projets, organisations internationales, etc. ?</p>
Efficacité	<p>28. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?</p> <p>29. La quantité et la qualité de ces résultats (produits et effets) ont-elles été satisfaisantes pour les groupes cibles, les mandants, et partenaires du projet ?</p> <p>30. Quels sont les mécanismes de mise en œuvre et de suivi-évaluation et le rôle des différents acteurs ?</p> <p>31. Est-ce qu'il y a des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?</p> <p>32. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?</p> <p>33. Quel a été l'influence du COVID 19 dans la mise en œuvre du projet et la manière que le projet l'a adressé ?</p>
Efficiences	<p>34. Dans quelle mesure les mécanismes de gestion (y compris surveillance) et de coordination du projet étaient-ils adéquats pour répondre aux besoins et défis identifiés ?</p> <p>35. Le projet a-t-il reçu le soutien administratif, technique et politique requis ?</p> <p>36. La répartition et l'utilisation des ressources est-elle optimale ?</p> <p>37. Les résultats attendus ont-ils été livrés conformément au plan de travail ?</p>
Orientation au 'impact	<p>38. Dans quelle mesure peut-on affirmer que le projet pourrait contribuer à la mise en place des mécanismes visant l'amélioration des compétences afin de mieux harmoniser l'offre de formation avec les besoins actuels et futurs du marché du travail ? Quelles sont les preuves que des résultats ont conduit à des changements substantiels et / ou à long terme pour un ou plusieurs des groupes cibles ?</p>
Durabilité	<p>39. Est-ce que le projet a une stratégie de sortie efficace ?</p> <p>40. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions mises déjà en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats des projets pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin des projets ?</p>

## MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

Le consultant développera et proposera au démarrage de l'évaluation du projet, la méthodologie à suivre pour la réalisation de l'activité d'évaluation qui sera flexible pour des ajustements au besoin. A cet effet, il devra tenir compte des orientations suivantes.

L'évaluation appliquera une approche de méthodes mixtes, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des constatations de l'évaluation. En outre, la méthodologie devrait inclure l'examen de la théorie du changement de l'intervention avec une attention

particulière à l'identification des hypothèses, des risques et des stratégies d'atténuation, et le lien logique entre les niveaux de résultats et leur alignement sur les objectifs stratégiques et les résultats de l'OIT aux niveaux mondial et national, ainsi qu'avec les ODD pertinents et les cibles connexes.

Les données et les informations devraient être collectées, présentées et analysées avec une ventilation appropriée par sexe, même si la conception du projet n'a pas tenu compte du sexe. En outre, dans la mesure du possible, la collecte, l'analyse et la présentation des données devraient tenir compte des questions relatives à la diversité et à la non-discrimination, y compris les questions relatives au handicap, et inclure celles-ci.<sup>8</sup>

Différents types d'information seront recueillis et triangulation au cours de l'évaluation, en utilisant, entre autres, les techniques suivantes :

**Examen des documents :** L'évaluateur examinera tous les documents pertinents, y compris (mais sans s'y limiter) les documents décrits à l'annexe 1. L'examen des documents peut suggérer un certain nombre de constatations préliminaires qui pourraient être utiles pour examiner ou peaufiner les questions d'évaluation, qui devraient être reflétées dans le rapport initial.

**Entrevues approfondies avec les responsables de la mise en œuvre du projet :** L'évaluateur mènera des entrevues avec le personnel du projet. L'évaluateur s'entretiendra également avec les personnes avec lesquelles le projet a travaillé, y compris le personnel de l'OIT au siège et dans les unités d'appui, le donateur et le partenaire d'exécution.

**Entretiens approfondis avec les mandants tripartites et les principales parties prenantes :** L'évaluateur mènera des entretiens avec les principaux partenaires nationaux du projet au niveau national et du comté. Une liste indicative des personnes à interviewer sera préparée par le projet en consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

**Discussions de groupe avec les bénéficiaires et les membres de la communauté :** L'évaluateur rencontrera un certain nombre de bénéficiaires du projet et organisera au besoin des discussions de groupe avec eux. Cela permettra de comprendre les problèmes qui pourraient affecter positivement ou négativement la mise en œuvre du projet. Le projet fournira un soutien technique, logistique et administratif dans l'organisation des entretiens et des discussions de groupe.

## TACHES DE L'ÉVALUATEUR(TRICE)

L'évaluateur/trice devra s'acquitter des tâches suivantes :

- Effectuer une analyse documentaire du projet ;
- Proposer une note méthodologique de l'évaluation décrivant : la méthodologie, les questions d'évaluation, les projets d'outils par groupe de parties prenantes, le plan de travail et la liste des parties prenantes ;
- Conduire l'évaluation
- Élaborer un rapport d'évaluation ne dépassant pas 35 pages (à l'exclusion des annexes) à la satisfaction du commanditaire ;

---

<sup>8</sup>OIT. (2021). *Note d'orientation 3.1: Intégrer l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation*. Disponible à l'adresse : [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746716.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746716.pdf)

- Organiser une session de restitution physiques des résultats de l'évaluation, aux parties prenantes (y-compris le bailleur) en espagnol et une session virtuelle en français pour le Bureaux pays ;
- Mener toutes autres tâches pertinentes pour la réussite du processus d'évaluation.

## PRODUITS LIVRABLES

Les livrables attendus sont les suivants :

1. Une note méthodologique/rapport de démarrage en espagnol de l'évaluation décrivant : la compréhension des TDR, la méthodologie, les questions d'évaluation, les projets d'outils par groupe de parties prenantes, le plan de travail et la liste des parties prenantes (suivant la liste de contrôle d'ÉVAL N.3) ;
2. Un rapport provisoire en espagnol et va être diffusé pour commentaires aux principales parties prenantes ;
3. Rapport d'évaluation finale en espagnol ne dépassant pas 35 pages (à l'exclusion des annexes) à la satisfaction du commanditaire en format Word plus un résumé PowerPoint de présentation des principales conclusions de l'évaluation.

Le rapport d'évaluation draft et finale seraient traduit en français par le projet, il devra suivre le canevas suivant :

1. Page de couverture avec les informations clés du projet et les données de l'évaluation ;
2. Résumé exécutif ;
3. Acronymes ;
4. Introduction ;
  - a. Objectif, étendue et clients de l'évaluation ;
  - b. Méthodologie et limitations ; etc.
5. Résultats clairs identifiés pour chaque critère d'évaluation ;
6. Conclusions ;
7. Recommandations (maximum 12 recommandations pertinentes y compris recommandations pour les différents parties clés, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), et l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) ;
8. Leçons apprises et bonnes pratiques ;
9. Annexes :
  - i. Termes de Référence ;
  - ii. Matrice d'évaluation
  - iii. Documents consultés ;
  - iv. Table de niveau de réalisation des produits et résultats par indicateurs (cibles versus obtenu) et explication des résultats obtenus dans chaque cas par chaque projet ;
  - v. Formulaire d'ÉVAL de « Leçons apprises » et « Bonnes pratiques » remplis ;
  - vi. Chronogramme de la mission sur le terrain (y compris la liste des réunions et interviews réalisées) ;
  - vii. Autres informations additives, s'il y en a.

4. Le Résumé exécutif sera donné suivant le formulaire d'ÉVAL.

Le rapport de l'évaluation suivra la liste de contrôle d'ÉVAL N. 4x  
Les détails importants ainsi que les formulaires à utiliser pour l'évaluation doivent être consultés sur les liens donnés en annexe.

## GESTION DE L'ÉVALUATION

---

### CONDUITE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation sera conduite par un/une évaluateur/trice en étroite communication avec le gestionnaire de l'évaluation du projet PASPA et l'évaluateur sénior du BIT en Afrique.

L'évaluateur/trice n'aura pas été impliqué dans la conception ou la mise en œuvre du projet ou n'aura aucun autre conflit d'intérêt. De plus, il agira de manière impartiale et respectera le [code de conduite de la profession d'évaluation](#).

L'évaluateur/trice rendra compte au gestionnaire d'évaluation du projet et recevra un soutien technique et logistique de l'équipe de coordination du projet avec la supervision de l'évaluateur du BIT Afrique. Il/elle doit discuter de toute question technique et méthodologique avec le gestionnaire d'évaluation du projet. Le gestionnaire d'évaluation et l'équipe du projet veilleront à ce que tous les documents, liens Internet et autres sources d'information pertinents soient utilisés.

Cette évaluation à mi-parcours sera gérée par Raef Melayeh **le chef de projet** et la coordination de sa conduite par Martin Ipo Molongua le chargé M&E du projet avec l'appui de **NINGINI** Paul, Administrateur des programmes au Bureau de l'OIT basé à Yaoundé. Cette équipe sera également appuyée par le responsable régional des évaluations pour l'Afrique, basé au Bureau de l'OIT à Pretoria.

L'évaluation va être conduite par un consultant évaluateur sélectionné par l'équipe de coordination du projet avec le feedback du fonctionnaire régionale de S&E du URP/ROAF qui fera aussi le contrôle de qualité du draft rapport et du rapport final.

### Modalités de mise en œuvre Ressources et responsabilités

Le consultant bénéficiera de l'appui du BIT dans la mise en œuvre de sa mission. Cet appui consistera à :

- Mise à disposition de la documentation nécessaire pour la compréhension du projet ;
- Faciliter la mise en relation avec les personnes ressources pertinentes pour l'évaluation ;
- Diffusion des rapports préliminaires pour revue ;
- Payer les honoraires, le transport et la prise en charge des frais de déplacement du consultant dans l'exercice de sa mission ;
- Organiser une réunion de restitution des résultats à l'ensemble des parties prenantes du projet ;

## PLAN DE TRAVAIL ET CALENDRIER

La proposition du calendrier ci-dessous pour le déroulement de l'évaluation pourra être revue ou actualisée par l'équipe de coordination du projet de commun accord avec l'évaluateur (trice) retenu(e). Une fois convenus, les délais doivent être strictement respectés. Il aura droit à 22 jours de travail effectif sur la période allant du 8 mai au 9 juillet 2023.

Taches	Jours de travail	Dates
<b>1. Etape de démarrage</b>		
Contacts et séances de briefing avec le gestionnaire de l'évaluation et le bailleur	1	22 mai
Effectuer une analyse documentaire relative au projet	2	23-24 mai
Proposer une note méthodologique de l'évaluation décrivant : la méthodologie, les questions d'évaluation, les projets d'outils par groupe de parties prenantes, le plan de travail et la liste des parties prenantes	2	25-26 mai
Révision et approbation par le gestionnaire de l'évaluation	0	29-31 mai
<b>2. Collection des données</b>		
Organiser des entretiens au niveau national, BIT Afrique, Siège et bailleur et dans les régions et focus group pour la collecte d'informations	9	5-15 juin
Organiser une session physique de restitution des résultats préliminaires, aux parties prenantes au pays (en espagnol) et une session virtuelle pour OIT/BP Yaoundé (en français)	1	16 juin
<b>3. Développement du rapport</b>		
Élaborer le rapport d'évaluation 30 à 35 pages (à l'exclusion des annexes) à la satisfaction du commanditaire version draft	5	19-23 juin
Révision et approbation par le gestionnaire de l'évaluation et le fonctionnaire régionale de S&E du BIT	0	26-30 juin
Traduction du draft rapport vers le français	0	3-7 juillet
Diffusion du draft de rapport aux parties prenantes pour commentaires	0	10-21 juillet
Prise en compte des remarques d'amélioration et finalisation du rapport	2	24-25 juillet
Traduction du rapport final en français	0	26-31 juillet
Soumission au Fonctionnaire d'évaluation Bureau régional pour approbation finale	0	1-4 août
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	

## BUDGET

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le commanditaire et son exécution est sous le contrôle du chef de projet. Les principales rubriques sont :

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) pour 22 jours ;

- Les frais de DSA au cours des missions de terrain conformément aux taux des SNU en vigueur et billet d'avion,
- L'appui pour l'organisation de l'atelier avec les parties prenantes
- La traduction en français du draft de rapport et de la version finale

## NOMINATION ET QUALIFICATION DE L'ÉVALUATEUR/TRICE

L'évaluateur/trice doit posséder les qualifications suivantes :

- Diplôme universitaire supérieur en sciences sociales ou diplômes connexes ou expérience équivalent ;
- Une expérience professionnelle de 7 ans ou plus dans la conduite des évaluations de programmes ou de projets ; une expérience dans le domaine de la pêche et aquaculture ou pratiques analogues sera un atout supplémentaire mais non requis ;
- Expérience avérée des approches du cadre logique, théorie du changement et d'autres approches de planification stratégique, des méthodes et des approches de S&E (y compris quantitatives, qualitatives et participatives), de l'analyse d'informations et de la rédaction de rapports ;
- La maîtrise de l'espagnol (écrit et parlé) et le français (lecture et parle) est requise ;
- La connaissance et l'expérience du BIT et dans les autres agences du système des Nations Unies sont souhaitables ;
- La compréhension du contexte de la Guinée Équatoriale ou des pays similaires est un avantage supplémentaire ;
- Excellentes compétences en matière de consultation, de communication et d'entrevue ;
- Excellentes capacités orales en espagnol et bonnes en français
- Excellentes capacités de rédaction de rapports en espagnol ;
- Capacité démontrée à fournir des résultats de qualité dans des délais stricts.

## **Annexe Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation de l'OIT (en Anglais)**

Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4<sup>me</sup> éd. (2020)

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_853289.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_853289.pdf)

Model 3.1. Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746806.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746806.pdf)

Liste de contrôle. 4.6. Rédaction du rapport initial

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746817.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746817.pdf)

Liste de contrôle 4.1. Préparation du rapport d'évaluation

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746808.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746808.pdf)

Liste de contrôle 4.7 : Evaluation de la qualité du rapport d'évaluation

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746818.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746818.pdf)

Modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746820.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746820.pdf)

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746821.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746821.pdf)

Note d'orientation 4.4. Engagement des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746724.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746724.pdf)

Note d'orientation 3.1. Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746716.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746716.pdf)

Modèle 4.4. Page de titre de l'évaluation

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746810.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746810.pdf)

Note 5.5. Diffusion de leçons apprises et bonnes pratiques

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746730.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746730.pdf)

## Annexe 2: Matrice d'Évaluation

Critères/Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes	Informateurs
<b>Pertinence</b>			
1) Comment le projet s'aligne-il aux priorités du Gouvernement de la Guinée Equatoriale, du PPDT, du PNDS 2035 en cours, aux ODD, à la Déclaration d'Abidjan, au plan de travail du Bureau de l'OIT basé à Yaoundé ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alignement sur les programmes nationaux et sectoriels</li> <li>▪ Alignement sur le PPTD OIT-Guinée Equatoriale</li> <li>▪ Alignement sur les ODD, la Déclaration d'Abidjan, le plan de travail du Bureau de l'OIT basé à Yaoundé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Agence nationale du développement</li> </ul>
2) Les mandants de l'OIT, les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-ils suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de participation et de contribution des mandants de l'OIT et des autres parties prenantes à la conception, à la mise en œuvre et au suivi du projet.</li> <li>▪ Mesure dans laquelle le projet a tenu compte des capacités et des intérêts des différentes parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Agence nationale du développement</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Sonapesca</li> <li>▪ INEGE</li> <li>▪ Groupements professionnels</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> </ul>

<p>3) Quelle était la validité de la théorie du changement du projet ? Est-ce que toutes les hypothèses de départ se sont révélées exactes et - dans le cas contraire - quelles mesures ont été prises par le projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré d'implication et de contribution des mandants de l'OIT et d'autres parties prenantes à la conception des projets et à la TdC.</li> <li>▪ Cohérence et logique interne et externe</li> <li>▪ Des hypothèses, des risques et des conditions préalables réalistes ont été pris en compte.</li> <li>▪ Existence d'un plan de suivi et d'une stratégie de gestion des risques</li> <li>▪ Mesures prises par le projet pour corriger les écarts et/ou s'adapter au contexte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> </ul>
<p>4) Dans quelle mesure la formulation et la mise en œuvre du projet a-t-elle inclus le genre et posé les bases de la non-discrimination ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclusion d'une stratégie de genre et de non-discrimination dans la conception du projet</li> <li>▪ Mesure dans laquelle le projet a mis en œuvre des actions de genre et de non-discrimination.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> </ul>

<p>5) Comment le projet a-t-il contribué à la réalisation des priorités des bénéficiaires ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation des Bénéficiaires à la conception, à l'exécution et au suivi du projet</li> <li>▪ Alignement du projet avec les priorités des Bénéficiaires</li> <li>▪ Contribution du projet aux priorités des Bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Agence nationale du développement</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Sonapesca</li> <li>▪ INEGE</li> <li>▪ Groupements professionnels</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> <li>▪ Bénéficiaires</li> </ul>
<b>Cohérence</b>			
<p>6) Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à préserver le rôle et les valeurs stratégiques du BIT tout en travaillant avec d'autres y compris le gouvernement et les partenaires de mise en œuvre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceptions de l'équipe du projet et des autres membres du personnel de l'OIT</li> <li>▪ Perceptions des partenaires nationaux</li> <li>▪ Évaluation des contributions aux projets et de la valeur ajoutée de l'OIT par les partenaires nationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> </ul>

<p>7) A l'avenir, quelles synergies supplémentaires peuvent être créées avec d'autres projets, organisations internationales, etc. ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des synergies potentielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Agence nationale du développement</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> </ul>
<b>Efficacité</b>			
<p>8) Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résultats atteints</li> <li>▪ Résultats prévus à la fin du projet</li> <li>▪ Contexte, facteurs institutionnels, forces et faiblesses du projet</li> <li>▪ Ressources humaines, techniques et financières disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Agence nationale du développement</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Sonapesca</li> <li>▪ INEGE</li> <li>▪ Groupements professionnels</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> <li>▪ Bénéficiaires</li> </ul>

<p>9) La quantité et la qualité de ces résultats (produits et effets) ont-elles été satisfaisantes pour les groupes cibles, les mandants, et partenaires du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation des bénéficiaires et des partenaires du projet sur la qualité des résultats générés par le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Agence nationale du développement</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Sonapesca</li> <li>▪ INEGE</li> <li>▪ Groupements professionnels</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> <li>▪ Bénéficiaires</li> </ul>
<p>10) Quels sont les mécanismes de mise en œuvre et de suivi-évaluation et le rôle des différents acteurs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de la structure et des mécanismes de gestion</li> <li>▪ Analyse des processus de suivi et d'évaluation</li> <li>▪ Analyse du rôle des différents acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> </ul>

<p>11) Est-ce qu'il y a des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des résultats obtenus, attendus ou non, et des causes sous-jacentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Agence nationale du développement</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Sonapesca</li> <li>▪ INEGE</li> <li>▪ Groupements professionnels</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> <li>▪ Bénéficiaires</li> </ul>
<p>12) Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse du contexte et des défis de la mise en œuvre</li> <li>▪ Analyse des réponses du projet aux défis et adaptation au contexte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> </ul>

<p>13) Quel a été l'influence du COVID 19 dans la mise en œuvre du projet et la manière que le projet l'a adressé?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effets de la COVID-19 sur le projet</li> <li>▪ Adéquation de la réponse de l'OIT, des partenaires nationaux et des mandants en général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> </ul>
<b>Efficiencie</b>			
<p>14) Dans quelle mesure les mécanismes de gestion (y compris surveillance) et de coordination du projet étaient-ils adéquats pour répondre aux besoins et défis identifiés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse du contexte et des défis</li> <li>▪ Analyse de la structure de gestion du projet</li> <li>▪ Analyse des ressources techniques, humaines et financières disponibles</li> <li>▪ Analyse des réponses du projet aux défis et adaptation au contexte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> </ul>
<p>15) Le projet a-t-il reçu le soutien administratif, technique et politique requis ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de l'appui reçu des partenaires nationaux</li> <li>▪ Analyse de l'appui reçu par les bureaux et spécialistes compétents de l'OIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> </ul>

<p>16) La répartition et l'utilisation des ressources est-elle optimale ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesure dans laquelle les ressources (financières, humaines et temporelles) ont été affectées stratégiquement pour assurer l'atteinte des résultats</li> <li>▪ Mesure par laquelle le niveau d'exécution du budget (ventilé par résultat) est compatible avec le niveau d'atteinte des résultats.</li> <li>▪ Mesure dans laquelle le projet a reçu l'appui des bureaux et des spécialistes compétents de l'OIT</li> <li>▪ Mesure dans laquelle il y a eu des synergies entre les acteurs et d'autres projets de l'OIT ou d'autres agences des Nations Unies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> </ul>
<p>17) Les résultats attendus ont-ils été livrés conformément au plan de travail ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des résultats obtenus et des plans de travail prévus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> <li>▪ Bénéficiaires</li> </ul>
<p><b>Orientation à l'impact</b></p>			

<p>18) Dans quelle mesure peut-on affirmer que le projet pourrait contribuer à la mise en place des mécanismes visant l'amélioration des compétences afin de mieux harmoniser l'offre de formation avec les besoins actuels et futurs du marché du travail ? Quelles sont les preuves que des résultats iront conduit à des changements substantiels et / ou à long terme pour un ou plusieurs des groupes cibles ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation des impacts potentiels en termes de développement des compétences, d'amélioration de l'offre de formation et des besoins du marché du travail.</li> <li>▪ Analyse (qualitative) des résultats potentiels dans les groupes cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> <li>▪ Bénéficiaires</li> </ul>
<b>Durabilité</b>			
<p>19) Est-ce que le projet a une stratégie de sortie efficace ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse du plan de durabilité et sortie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> </ul>

<p>20) Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions mises déjà en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats des projets pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin des projets ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation par l'OIT</li> <li>▪ Évaluation par les partenaires nationaux</li> <li>▪ Analyse du contexte</li> <li>▪ Analyse des mesures prises</li> <li>▪ Analyse des implications potentielles du projet en matière de durabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens/FG</li> <li>▪ Réunion de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel OIT</li> <li>▪ Projet PASPA</li> <li>▪ BAD</li> <li>▪ Ministère du Travail</li> <li>▪ Ministère de la Pêche</li> <li>▪ Ministère du Commerce</li> <li>▪ Chambres de Commerce</li> <li>▪ Syndicats</li> <li>▪ Employeurs</li> <li>▪ UNGE</li> <li>▪ Centres FP</li> </ul>
---	---	---	---

### Annexe 3: Documents révisés

- Termes de référence de l'évaluation
- Document du Projet
- Plan de démarrage et plans d'intervention PASPA
- Présentation Comité de pilotage OIT-PASPA
- Progress reports OIT-PASPA 2021 y 2022
- Projet PASPA Etat d'avancement et défis
- Programa Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES 2012-2020)
- Agenda Guinea Ecuatorial 2035
- Programa de Trabajo Decente por País OIT-Guinea Ecuatorial (PTDP) 2019-2022
- Programme et Budget de l'OIT (P&B) 2020-2021 et 2022-2023
- Plan de Travail du Bureau de l'OIT-Yaoundé
- Declaration d'Abidjan de l'OIT
- Étude sur les besoins en compétences du secteur de la pêche et de l'aquaculture basée sur la méthodologie STED en Guinée Équatoriale
- Aide-mémoire des séances de travail. Revue du cadre et niveau d'exécution de l'accord d'assistance technique PASPA-BIT. Malabo du 19 au 23 Juin 2023
- Plan d'intervention revu. Assistance technique de l'OIT au PASPA. Juillet 2023

#### Annexe 4: Liste des personnes interviewées

Nombre	Organización	Puesto
Mariano Micha Massa Nsegue	CEP Proyecto PASPA	Coordinador Nacional del Proyecto PASPA
Juan Pedro Akieme Ngomo Nehama	CEP PASPA	Economista – Especialista Seguimiento y Evaluación
Gregorio Manuel Mquema Oboro	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Director General de Seguridad Social
Montserrat Munoz Domingo	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Técnico Dirección de Estadísticas
Benita Belope Bichi	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Jefa Dirección de Cooperativas
Mariano Nguema Asangono	Ministerio de Pesca y Recursos Hidráulicos	Director General de Pesca Industrial
Leoncio mba Okue Abogo	Ministerio de Pesca y Recursos Hidráulicos	Técnico de pesca Dirección de Acuicultura
Jesus Olomo Nguema	Ministerio de Pesca y Recursos Hidráulicos	Técnico Dirección de pesca industrial
Rosa Mchama	Ministerio de Comercio y PYMES	Técnico Departamento de PYMES
Maria Dolores Angue Noua Moma Bang	Agencia Nacional de Desarrollo de Guinea Ecuatorial-ANDGE	Economista
Rubén Nzeng BIKO BILOGO	Instituto Nacional de Estadísticas de Guinea Ecuatorial-INEGE	Jefe de servicio de Estudios Económicos
Leonardo Ela Nchema	Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial-UNGE	Jefe Departamento Explotación Agropecuaria y Pesca Industrial. Facultad de Ingeniería y Tecnología
Rosa OKOMO ESI NDANDA	Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial-UNGE	Monitora de Investigación. Facultad de Medioambiente
Fernando ONDO NFONO	Centro de Formación Profesional Maria Auxiliadora	Profesor de matemáticas
Ivan Fernando MPA SIPACO	Centro de Formación Profesional MPA SIPACO	Director
Constancia OSIE NSUE MBANG	Centro de Formación Profesional MPA SIPACO	Jefa de Estudios
Orichi Eburu Luz Divina	Camara de Comercio de Bioko	Adjunta al Secretario General
Mogdabyo Mosuwaa Nguema	Agrupación Profesional de transformadores de Productos de la Pesca-GAPPA	Empresaria
Pergentino Mownguengui Iyanga	Cooperativa COPATRA	Presidente
Pascual Mbenga Bee Gyang	Sociedad Nacional de Pesca-SONAPESCA	Departamento de Comercio
Felix Ela Abama Nlane	Sociedad Nacional de Pesca-SONAPESCA	Jefe de Departamento de Comercialización y Marketing
Margarita Ela Baley	La Patronal	Tesorera
Carlos Mesia Siwa	Consorcio de Empresas	Técnico Departamento Relaciones

		Públicas
AMBROSIO ELA ENEME AKUMU	Beneficiario	Emprendedor
Manuel ELA ASANGONO	Beneficiario	Emprendedor
FATIMA NSUGA OBAMA OYANA	Beneficiario	Emprendedor
MARIA TERESA AYINGONO	Beneficiario	Emprendedor
JAVIER NGUMU BINDANG	Beneficiario	Emprendedor
RAMÓN NGOMO	Beneficiario	Emprendedor
Ali MADAI BOUKAR	Organización Internacional del Trabajo-OIT	Director (en funciones) País Oficina de la OIT en Yaundé
Martin IPO MOLONGUA	Organización Internacional del Trabajo-OIT	Encargado de Seguimiento y Evaluación Proyecto PASPA-OIT
Paul NINGINI	Organización Internacional del Trabajo-OIT	Jefe de la Unidad de Programación de la Oficina país de Yaundé

## Annexe 5. Formulaires Leçons Apprises



International  
Labour  
Organization

► Evaluation Office



### Formulaire 4.1: Leçons Apprises

# Evaluation interne à mi-parcours du projet d'Assistance technique de l'OIT au Projet d'Appui au Développement des chaînes de Valeur du secteur de la Pêche et de l'Aquaculture (PASPA) - Mise en place d'une stratégie durable pour l'amélioration de l'employabilité et de la qualité de la main d'œuvre dans le secteur de la pêche et l'aquaculture

Projet/Code: **GNQ/19/01/BAD**

Nom de l'évaluateur: **Rafael Muñoz**

Date: **20 Octobre 2023**

*La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.*

<b>LESSON LEARNED ELEMENT</b>	<b>TEXT</b>
<b>Brief description of lessons learned</b> (link to specific action or task)	Une leçon cruciale tirée de l'expérience du projet PASPA-OIT est que l'engagement actif des parties prenantes nationales et des mandants de l'OIT est impératif tout au long des phases de conception, de mise en œuvre et de suivi du projet. Les divers acteurs nationaux jouent des rôles clés dans ce projet, nécessitant une co-responsabilité notoire dans sa conception, sa mise en œuvre (au-delà de leurs contributions spécifiques à des activités particulières) et son suivi. Plusieurs parties prenantes essentielles ont souligné qu'une approche plus inclusive et participative aurait renforcé la conception du projet, le rendant plus robuste et réaliste. Un niveau plus élevé d'implication dans la mise en œuvre et le suivi aurait pu favoriser une plus grande appropriation par les partenaires nationaux. En définitive, ces deux facteurs auraient pu contribuer de manière positive à l'impact et à la durabilité des actions du projet PASPA-OIT. Ainsi, la leçon retenue est que la participation active des parties prenantes à chaque étape du projet est essentielle pour optimiser son efficacité et sa pérennité.
<b>Context and any related preconditions</b>	La conception du projet a été principalement définie par une ancienne spécialiste du Bureau de l'OIT à Yaoundé, bien qu'avec peu de participation de l'équipe technique de l'OIT, des mandants de l'OIT en Guinée Équatoriale et d'autres parties prenantes nationales.
<b>Targeted users /Beneficiaries</b>	Équipe de projet. OIT Yaoundé.

<b>Challenges /negative lessons -Causal factors</b>	Consacrer davantage d'efforts aux processus de conception des projets : identifier, dimensionner et formuler les objectifs et les résultats escomptés ; faire un bon diagnostic des acteurs impliqués ; effectuer une analyse des risques ; Concevoir un mécanisme de gestion et de suivi solide, qui inclut et implique tous les acteurs impliqués dans toutes les phases du projet.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Expertise de l'OIT et complémentarités entre les différents spécialistes du Bureau de Yaoundé pour nourrir les différentes phases et processus des projets.
<b>ILO Administrative Issues</b> (staff, resources, design, implementation)	Renforcer la formation des équipes de projet à la gestion du cycle de projet.



## Evaluation interne à mi-parcours du projet d'Assistance technique de l'OIT au Projet d'Appui au Développement des chaînes de Valeur du secteur de la Pêche et de l'Aquaculture (PASPA) - Mise en place d'une stratégie durable pour l'amélioration de l'employabilité et de la qualité de la main d'œuvre dans le secteur de la pêche et l'aquaculture

Projet/Code: **GNQ/19/01/BAD**

Nom de l'évaluateur: **Rafael Muñoz**

Date: **20 Octobre 2023**

*La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.*

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
<p><b>Brief description of lessons learned</b> (link to specific action or task)</p>	<p>Une leçon importante réside dans la nécessité de tirer pleinement parti de l'expertise, de l'expérience et des ressources déjà disponibles au sein de l'OIT, en particulier celles des spécialistes techniques basés au bureau de Yaoundé. Il a été clairement établi que l'utilisation efficace de ces compétences est cruciale pour assurer le succès de la fourniture d'une assistance technique de haute qualité, aussi bien au CEP-PASPA qu'aux divers acteurs nationaux impliqués dans le projet. Cette leçon souligne l'importance de capitaliser sur les atouts internes de l'OIT pour renforcer les capacités et garantir l'efficacité des initiatives d'assistance technique.</p>
<p><b>Context and any related preconditions</b></p>	<p>La conception du projet a été définie par une ancienne spécialiste du Bureau de l'OIT à Yaoundé, mais avec peu d'implication de l'équipe technique de l'OIT.</p>
<p><b>Targeted users /Beneficiaries</b></p>	<p>Équipe de projet. OIT Yaoundé.</p>
<p><b>Challenges /negative lessons -Causal factors</b></p>	<p>Les changements de personnel technique et de gestion au bureau de l'OIT à Yaoundé ont entraîné un manque de soutien technique et de supervision pour le projet. De même, l'équipe technique OIT-Yaoundé n'a pas été suffisamment impliquée dans le projet. Cette situation a changé positivement avec la nomination récente du nouveau Directeur (par intérim) du Bureau de Yaoundé.</p>

<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Expertise de l'OIT et complémentarités entre les différents spécialistes du Bureau de Yaoundé pour nourrir les différentes phases et processus des projets.
<b>ILO Administrative Issues</b> (staff, resources, design, implementation)	Renforcer la participation des spécialistes et des équipes de travail décent à la mise en œuvre des projets.



## Evaluation interne à mi-parcours du projet d'Assistance technique de l'OIT au Projet d'Appui au Développement des chaînes de Valeur du secteur de la Pêche et de l'Aquaculture (PASPA) - Mise en place d'une stratégie durable pour l'amélioration de l'employabilité et de la qualité de la main d'œuvre dans le secteur de la pêche et l'aquaculture

Projet/Code: **GNQ/19/01/BAD**

Nom de l'évaluateur: **Rafael Muñoz**

Date: **20 October 2023**

*La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.*

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
<b>Brief description of lessons learned</b> (link to specific action or task)	Bien qu'avec l'espagnol, le français et le portugais soient les langues officielles de la Guinée équatoriale, la langue véhiculaire est l'espagnol. La leçon apprise est que pendant la période restante de l'exécution du projet, les consultants embauchés par l'OIT doivent maîtriser la langue espagnole. De la même façon, les produits conçus par le projet doivent être élaborés en espagnol.
<b>Context and any related preconditions</b>	En raison de la difficulté de trouver des experts hispanophones, des assistances techniques (par exemple l'étude STED) ont été réalisées en français. De même, certains produits (manuels de formation CREE et GERME) ont été livrés en français.
<b>Targeted users /Beneficiaries</b>	Équipe de projet. OIT Yaoundé.
<b>Challenges /negative lessons -Causal factors</b>	Bien que la Guinée équatoriale soit géographiquement située dans une région éminemment francophone, la grande majorité de la population ne maîtrise pas la langue française, l'espagnol étant la langue principale.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Pénurie d'experts hispanophones et de matériel en espagnol dans la région.
<b>ILO Administrative Issues</b> (staff, resources, design, implementation)	Faire des efforts pour mobiliser des experts hispanophones et des matériels en espagnol.

## Annexe 6. Formulaire de Bonnes Pratiques



## Evaluation interne à mi-parcours du projet d'Assistance technique de l'OIT au Projet d'Appui au Développement des chaînes de Valeur du secteur de la Pêche et de l'Aquaculture (PASPA) - Mise en place d'une stratégie durable pour l'amélioration de l'employabilité et de la qualité de la main d'œuvre dans le secteur de la pêche et l'aquaculture

Projet/Code: **GNQ/19/01/BAD**

Nom de l'évaluateur: **Rafael Muñoz**

date: **20 Octobre 2023**

*La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.*

<b>GOOD PRACTICE ELEMENT</b>	<b>TEXT</b>
<b>Brief summary of the good practice</b> (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Les outils CREE et GERME de l'OIT ont un fort potentiel de contribuer à la création d'emplois et au développement économique. La bonne pratique identifiée est que en soutenant les petites entreprises, les outils CREE et GERME ont un fort potentiel de contribuer à la création d'emplois et au développement du secteur de la pêche en Guinée Equatoriale.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	Pour son applicabilité et sa reproductibilité future dans le projet, il est nécessaire de garantir la disponibilité des formateurs et du matériel en espagnol. D'autre part, il est nécessaire de coordonner la formation avec l'UNGE et les centres de formation professionnelle.
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	Les outils CREE et GERME de l'OIT sont des programmes de formation et d'accompagnement pour les entrepreneurs et les petites entreprises. Ils sont conçus pour former d'une manière pratique et à court terme ainsi que d'aider à des potentiels entrepreneurs à démarrer, à gérer et à développer leurs entreprises.
<b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>	Aucun impact n'a encore été généré. Les bénéficiaires sont les jeunes entrepreneurs.
<b>Potential for replication and by whom</b>	Cette bonne pratique peut être reproduite par toute équipe de gestion de projet.

---

<b>Upward links to higher ILO Goals</b> (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	
<b>Other documents or relevant comments</b>	

---